

СЪВРЕМЕННИ ПРОБЛЕМИ НА ФИРМЕНАТА СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

Увод

Анализът на елементите на фирмената стратегия и конкурентоспособността на микроравнище, свързан със състоянието и възможностите на фирменото развитие е изключително важна в теоретико-методически план и практически необходима сфера за научни и научно-приложни изследвания. Съществен елемент на този анализ е бързото отваряне на икономиката ни към международните пазари, необходимостта от вграждане на нашите производители в европейските структури, изграждане на вътрешна и международна фирмена конкурентоспособност.

Управлението на фирмите или организациите с помощта на адаптиращи стратегии, следването на водещи лидери и ефективното покриване на средни браншови условия, такива като производителност, разходни норми, средни разходи за промоция и реклама, включително и бенчмаркинг, често са разумни алтернативи за стратегически избор в краткосрочен или средносрочен план. Те са насочени към използване във фирмата на съществуващите отраслови синергии и предимства. Не бива да се забравя, че ако те са необходимо условие, то достатъчното условие за да бъдат успешни е да са синхронизирана част от обща стратегическа цел и да са съобразени с очакваните промени в общата конкурентна ситуация.

В съвременните условия на развитие на българската и световна икономика сме свидетели на значими промени в пазарните характеристики, в конкурентната структура и характера на конкурентно противопоставяне, на разместване и промяна в ролята и интензивността на основните конкурентни сили. Това означава, че наличието на дългосрочна пазарна стратегия и/или репозиционирането на съществуващата е безусловно необходимо за ефективната пазарно-продуктова дейност, а често пъти (особено в условията на криза) и за оцеляването на фирмите. В основата на изграждането на такава стратегия стои предефинирането на основните фактори в посока създаване на нови ефекти на синергия и тяхното успешно вграждане в пазарните, иновационните, организационни и производствени решения.

Реалната дейност на българските фирми се осъществява в условията и под въздействието на състоянието и промените на европейските пазари. Това е така, дори когато тя (дейността) е съсредоточена само на националния пазар, защото той е силно зависим и неразделна част от единния европейски пазар. Ситуацията на сериозни и значими промени на отрасловите характеристики поставя на изпи-

тание умението за бързо и ефективно адаптиране на българските фирми, на първо място техните цели, тяхната готовност за точни и верни стратегически решения, умението да се установят и защитят стратегическите предимства (синергиите) по отношение на посоката и силата на динамично променящите се условия.

Стратегическото управление и маркетинговият подход имат решаващо значение в съвременните условия, когато в пазарните структури и отрасловите характеристики настъпват значителни промени, особено при всеобщата финансова и икономическа криза. Наблюдаваните в резултат на развитието на кризата, както и очакваните в краткосрочен и средносрочен период промени, са силен, значим и реален стресов фактор за българските фирми и тяхната конкурентоспособност. Променят се пазарните потенциали (обема на продажбите), интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция, броят и вида на опериращите конкуренти, съотношенията между стратегическите групи (стратегическото картографиране), условията на входа и изхода на съответния отрасъл (хоризонталната конкуренция), бариерите за навлизане, характера на потенциалните конкуренти и заплахата от новонавлизащи фирми, съотношението цена – качество и съответно заплахата от продукти-заместители (вертикалната конкуренция).

Всички тези промени не могат да бъдат посрещнати успешно, ако фирмата не е предварително подготвена за тях, при това в стратегически план. Анализът и прогнозирането на тези промени, преосмислянето на вътрешните ресурси и синергия, ерго, на конкурентните предимства от гл.т. на ситуационните фактори и вътрешните силни и слаби страни на организацията, оптимизирането на бизнес-портфейла и рисковите характеристики, синергията на системата за инструментално пазарно позициониране стават водещи, не само за конкурентоспособността на отделните фирми, но и за общия процес на успешно и ефективно икономическо присъствие, а понякога и за оцеляването им.

В настоящото изследване се обосновава връзката в теоретичен, методологически и практико-приложен план, между целенасоченото търсене и създаване от страна на фирмата и нейното управление на синергия по отношение на екзогенните и ендогенни фактори и изграждането на стратегическата пазарно-ориентирана фирмена политика. Разкрива се изключителната важност и ролята на синергията като елемент (важен фактор) на конкурентоспособността, в съвременните условия на развитие на българската икономика. Дискутира се необходимостта от използване на съвременни методи за анализ и управление на конкурентоспособността, при изграждане на ефективна пазарна стратегия на фирмата.

Основна цел на анализа, съответно, изходна точка при формулирането на въпросите в анкетната карта, е да се установи степента на готовност на фирмите да приемат предизвикателствата, свързани с промените в съвременните бизнес условия. Търси се също така отговор на въпроса имат ли българските фирми стратегическа готовност за оцеляване и адаптиране, аналитични и управленски

методи, пазарни стратегии и програми за действие и възможност да ги прилагат успешно.

Синергията, като фактор за изграждане и реализиране на стратегическата пазарноориентирана фирмена политика и за успешното фирмено позициониране на националните и европейските пазари е от изключително значение на този етап от развитието на българската икономика. Този фактор не изисква големи инвестиции и целта ни е, едновременно с неговото измерване и оценка, да публикуваме, огласим и съответно обърнем вниманието на фирмения мениджмънт към важността му, като разкрием и анализираме съществуващи добри практики на съчетаване на фирмените възможности с условията на бизнес средата по един оптимален от синергична гл.т. пазарно-ефективен начин.

Предмет на изследване е ролята на изграждането, равнището и качеството на фирмената пазарна стратегия за успешното конкурентоспособно развитие на българските фирми.

Обръща се внимание на необходимостта да се пречупят изискванията, характеристиките, методите и средствата на стратегическия анализ, прогнозиране, планиране и контрол през призмата на системния подход и достигането до ефекти от тяхното съвместно използване в съвременните условия, в които оперират българските предприятия.

Ефектите на управленската синергия се тълкуват в широкия смисъл на понятието и се откриват в две различни посоки. От една страна, те възникват като резултат на добра управленска вътрешнофирмена дейност, при която се максимизира връзката на гореразгледаните фактори и условия и тяхната прогнозна динамика, като те се съчетават по начин довеждащ до максимални ефекти – синергия на управляемите параметри и развитието на външните фактори.

От друга страна, ефектите са резултат от прилагане във фирмата на примери на висока корпоративна култура и добри мениджърски практики, заимствани от водещи конкуренти (можем да възприемем общоприетото им разделяне на вътрешна и външна форма на управленски синергизъм).

Настоящото изследване използва първична информация, получена от проведено, специално за неговите цели, представително проучване, като е използвана методиката на пряко полустандартизирано интервю, както и резултатите на други проучвания, всичките с национална представителност (вж. Приложение 1, Приложение 2).

1. Състояние и развитие на пазарното управление на съвременните български фирми

1.1. Управленски синергизъм

Синергията, като основен елемент при изграждане на конкурентоспособността на съвременната фирма следва да се търси в реализацията на повече или по-малко ефективните стратегически, пазарни и оперативни мениджърски решения.

Тя е базов закон на икономическата математика, изисква $2 + 2 > 4$ и представява ефекта от съвместното използване на два или повече фактори, който е по-голям от сумата на ефектите от последователното (самостоятелно) използване на тези фактори. Синергични ефекти откриваме във всяка рационална икономическа дейност, която довежда до възможност за пълното възстановяване на използваните фактори (ресурси) в разширен план и реализиране на допълнителни ефекти (доходи, печалба и пр.) Заедно с това факторната синергия довежда и до повишаване резултативността на всеки отделен фактор.

В микроикономически план, синергията на фирмата е неразделна част от нейната пазарно-продуктова дейност. Може да бъде резултат от собствената стратегическа и пазарна дейност на фирмата или от съвместни дейности с други фирми, групи от предприятия и фирми, стратегически обединения или съюзи. Възниква при съвместни производствени или пазарни дейности, при участия във формални или неформални организации и структури за оказване на обратно въздействие върху факторите на заобикалящата среда, (вкл. правителствени решения или друг вид лобиране), при решаване на общи дългосрочни или краткосрочни проблеми или реализиране на общи интереси, като резултат от вертикални (по маркетинговата верига) или хоризонтални маркетингови системни връзки и зависимости.

Между синергията на фирмената дейност, изграждането на оптимална стратегическа и/или пазарна структура, достигането до висока конкурентоспособност съществува тясна и неразделна взаимна връзка.

Анализът на синергията в микроикономически план засяга всички вътрешнофирмени фактори и условия, тенденциите на развитие на основните външни икономически и извъникономически фактори (демографски, социални, политически, географски, научнотехнически, технологични, и пр.) Достигането до оптимални стойности на синергичните ефекти при функционирането на фирмите е свързано с избора и съчетаването на факторите по отношение на стратегическите решения и действия и елементите на пазарното позициониране.

Проблемите на максимизиране на синергичните ефекти и конкурентоспособността стават изключително решаващи в процеса на изграждане на българската икономика и нейните пазарни структури в условията на Европейския пазар. Те следва да се третират с познатите методи и средства, разработени за нуждите на развитите пазарни стопанства на страните от западна Европа и северна Америка и с помощта на избрани и модифицирани методологически подходи, съобразени със специфичните условия и изисквания на съвременния период на разширяване границите на ЕС, финансовата криза, икономическата стагнация, специфичните пазарни условия и изисквания към фирмите от Югоизточна Европа и конкретно Р България. Откриването и измерването на ефектите на синергията при изграждането на стратегии за индустриално развитие, определянето и аргументирането на водещите приоритетни икономически сфери, политиката за ефективно

вграждане в европейските и световни пазари не биха се реализирали успешно без анализ на основните фактори и необходимите условия за конкурентоспособно пазарно присъствие на фирмите и организациите.

Конкурентоспособността, като израз на достигнатите синергични ефекти, се разглежда на три нива – макро, мезо и микроравнище, като методиката, методологията и средствата за анализ на различните равнища са различни. Стиковането и приоретизирането на изводите и резултатите не е лесен процес, тъй като осредняването или *количественото обобщаване (нарупване) по друг начин* на синергичните ефекти на микроравнище (равнището на отделната фирма) не довежда до сумарни резултати от гл. т. на по-високото равнище (област, регион, национална икономика и пр), независимо че ефектите от по-висок ранг са неразделна част от микроикономическите. Много важен елемент на всички тези изследвания е познаването на основните пазарни структури, развитието на потребителските приоритети, очакваната промяна в конкурентните характеристики и пр. елементи на обкръжаващата среда, чиято оценка изисква както голям обем актуална информация, така и високо равнище на експертно оценяване.

Макроикономическите изследователски и методологични проблеми на конкурентоспособността на българската икономика са пряко свързани с експортната специализация, изграждането на устойчиви кълстери от вертикално интегрирани специализирани производства с експортна насоченост.

Изследването на конкурентоспособността на мезоравнище дава възможност за приоритетно оценяване на отделни отрасли, подотрасли и производства и на тази основа реализиране за обоснован избор при определяне на приоритетите. Този вид анализ става база за изграждане на бъдещи стратегии за икономическо и индустриално развитие.

Съвременното стратегическо управление изисква след оценка на привлекателността на продуктовите пазари и сегментите, съставляващи част от целевия фирмен пазар за опериране, да се анализира и състоянието на конкурентната ситуация поотделно за всеки от тях, т.е. за всяка стратегическа бизнес единица. Това дава възможност за определяне на естеството и силата на конкурентното предимство, което фирмата притежава по отношение на останалите играчи на пазара и в съответната стратегическа група.

Целта на анализа на конкурентоспособността е да се установи типът на конкурентното предимство, с което дадена фирма, марка или продукт може да се представи, да се оцени степента, в която това предимство е защитимо в дългосрочен план, като се държи сметка за конкурентната ситуация, за съотношенията на съществуващите сили и за заетите позиции от конкурентите. При разработване на фирмената стратегия необходимостта от такъв анализ е безусловна. Той се базира върху измерване и прогнозиране елементите на разширеното съперничество, основните конкурентни сили; конкурентно предимство, пътищата за неговото постигане; тясната връзка и значението на понятия като конкуренция,

качество, конкурентоспособност, конкурентни преимущества, стратегическо планиране и управление.

Нека погледнем какво е реалното състояние на тази част от стратегическите управленски параметри за изграждане на пазарната стратегия при българските фирми, възможностите им за развитие в посока повишаване конкурентоспособността и ролята им за адаптиране към съвременните бизнес условия.

1.2. Базисни стратегии. Стратегически план и мисия

Базисни стратегии

Базисната фирмена стратегия е съсредоточена върху изграждането на факторната синергия на фирменото управление, основните ефекти на която са:

– синергия от съзнателното и интегративно ръководство на организацията чрез съвкупност от решения, които на основата на системния подход поставят за цел достигането на глобалните оптимуми, чрез съподчиняване на локалните (в много редки случаи, особено в икономиката на фирмата, глобалният максимум е сума от локалните максимуми). Избягва се рефлективното, некоординирано вземане на управленски решения (Хенри Минцберг, Харвард, 1976, Уилям Глюк, New York, 1979);

– синергия от субординиране във времето на дългосрочните, средносрочни и оперативни цели, приоритети и програми на действие, която довежда до оптимално разпределяне на ресурсите, една от най-важните задачи на стратегическото пазарно планиране и управление (Алфред Чандлър, Масачузетски университет, 1962);

– синергия от координация на управленските дейности на фирмата, от бизнес анализа, през решенията за диверсифициране и стратегическото позициониране, оптимизирането на бизнес-портфейла на корпорацията, разпределянето на ресурсите, място и характер на конкурентните ѝ акции, стратегически ходове и пр. (Тази концепция е създадена и развита в Харвардската бизнес школа от автори като Едмънт Лърнет, Роланд Кристенсен, Уилям Гът и др.);

– управленска синергия, резултат на едновременното оптимизиране действието на две големи групи фактори – екзогенните, външни за фирмата и ендогенните, вътрешни фактори – управляемите параметри на фирмения мениджмънт. Резултатите от този вид синергия са елемент на съвременното стратегическо управление и използваните от него методи и средства. (Майкъл Портър, Харвардска бизнес школа). Основателят на съвременната бизнес стратегия като научна област и академична дисциплина Майкъл Портър дефинира „стратегията като отговор на възникващите във фирмата заплахы и възможности и нейните собствени силни и слаби страни, с който се цели постигането на конкурентно преимущество“. Така дефинирана, бизнес стратегията става синоним на конкурентната стратегия и споменатите по-горе методи, например SWOT-анализа, ситуационния анализ, анализ на структурата на конкуренцията и основните конкурентни сили, верига на стойността и пр. непосредствено произтичат от нея. Някои от тях са засегнати в анкетното проучване и са представени съответните резултати.

Доразвиването и конкретизацията на тази концепция, вкл. нови методологически и методически разработки, пряко засягащи реалното фирмено планиране и управление, стават основа за извеждане на още един вид управленска синергия, произтичаща от равнищата на управление. Теорията (дефиницията) за равнищата на стратегията и диференциацията на управленските задачи се поддържа и развива от много съвременни автори, начело с Игор Ансъф, Кенет Андрюс и др.

Доброто фирмено управление изисква не само единство и непротиворечивост на корпоративната, бизнес и функционалната стратегия, но и извличане на допълнителни ефекти от изграждането на връзките между тях.

Въпросът за базисните стратегии затруднява по-голямата част от интервюираните, 60% от участвалите в изследването не могат да дадат отговор коя базисна стратегия използва тяхната фирма. 4% от своя страна посочват несъществуващата „хибридна стратегия“

Фиг. 1. Базисни стратегии



Само 10% от анкетираните твърдят, че в тяхната компания се използва комбинация от няколко стратегии, а други 10% прилагат различни базисни стратегии за различните бизнес единици.

Утвърдените базисни стратегии фокус, диференциация и разходно лидерство не се използват от три четвърти от интервюираните лидери на фирми. Онези, които ги използват се разпределят по следния начин:

➤ **Фокус** – тази стратегия е прилагана в 6% от фирмите. Ползват я предимно фирми от тежката промишленост и туризма;

➤ **Диференциация** – прилага се в 5% от фирмите. Най-често това са предприятия от тежката промишленост;

➤ **Разходно лидерство** – прилага се в 4% от фирмите. Най-много тази стратегия използват фирмите работещи в сектора селско стопанство.

В сравнение с проведено от автора изследване от 2006 г. за изтеклите 4 г. в развитието на този показател няма съществени промени – през 2006 г. 64% от фирмите не са наясно с характеристиките и възможностите на базовите стратегии и не считат, че в управлението им има ясна принадлежност към някоя от тях.

Отсъствието на яснота по отношение на използваните базисни стратегии, което наблюдаваме в 65 % от фирмите говори за невъзможност да се определи ефективно характерът на конкурентното предимство, което се преследва и съответно вида на стратегическото позициониране. Това довежда до разнопосочност на пазарните политики и рязко намаляване на общата синергия и ефективността на всяка една от тях.

Стратегически план и мисия

На въпросите „Разполага ли фирмата Ви с дългосрочен стратегически план“ и „Имате ли формулирана мисия и основна цел на фирмата“ 100% от големите фирми отговарят положително. (Само 10% обаче твърдят че от нея произтичат целите на всички подразделения на фирмите.) Оперативните решения, свързани с организацията на дейността, са съобразени стратегически при 98,4% от големите фирми. В преобладаващата си част те са координирани с годишните планове, които от своя страна са подчинени на стратегията на холдинга и дъщерните фирми.

Отговорите на тези 2 въпроса дават основание да заключим, че най-общата постановка за изграждане на модерна пазарна стратегия е част от реалната дейност на съвременната българска фирма.

1.3. Дългосрочно защитимо конкурентно преимущество

Ясна, есмплицитна дефиниция на дългосрочно защитимите конкурентни преимущества, залегнали в мисията на фирмата и стратегическите цели на нейните бизнес единици, има в 70% от анкетираните фирми.

Значителен процент – 41% от интервюираните посочват, че целият колектив в тяхната фирма е запознат с конкурентните преимущества на предприятието, залегнали в основата на мисията и стратегическата му цел. Тази тенденция е най-ясно изразена при фирмите занимаващи се с туризъм (71% от тях), както и при базираните в малките градове (57%).

При 20% от фирмите у нас с мисията на компанията е запознат само управленският екип. Това се отнася предимно за фирмите с персонал над 10 души и за работещите в секторите транспорт и строителство.

Фиг. 2. Конкурентни преимущества
(залегнали в основата на мисията, стратегическата цел и общата стратегия на фирмата)



Добрата практика да се изясняват и формулират тези предимства, на основата на които се планират и оптимизират останалите дейности на функционалните стратегии, за съжаление достига средата на своята цел. Независимо, че се увеличават факторите, които довеждат до по-пълното използване и реализиране на ефектите от тази стратегическа управленска дейност (26% през 2006 г. нарастват на 41% през 2010 г.), сериозни пречки стават недобрата вътрешнофирмена информация или неумението конкурентното предимство да се формулира по съответен начин и да се доведе до целия персонал. Така голяма част от фирмите, използващи съвременни подходи при стратегическото планиране се лишават от значимите ефекти, които биха възникнали, ако целият колектив е запознат с тях, призван и мотивиран да работи активно в съответната посока.

За сравнение през 2006 г. дефиниция на дългосрочно защитимо конкурентно преимущество има в 79,7% от анкетираните фирми. При 74% от тях, само управленският персонал е запознат с тази дефиниция, а в останалите 26% целият колектив е информиран.

1.4. Структурен анализ на отрасловата конкуренцията

Мнозинството от фирмите у нас по различни критерии следят и анализират конкуренцията в сферата на своята дейност по отделни елементи¹. При 43% от интервюираните съществува изградена представа за средната интензивност на конкуренцията в отрасъла. Най-информирани са заетите в секторите туризъм, лека и тежка промишленост, селско стопанство и строителство.

Приблизително една пета (19%) от участващите в изследването оценяват интензивността на всеки един от елементите, а 13% – само на някои от тях.

Една четвърт от мениджърите и собствениците на фирми смятат за излишен анализът на конкуренцията в собствения си отрасъл. Така позиция заемат предимно представителите на най-големите фирми, както и заетите в секторите транспорт и услуги.

Всеки десети ръководител на фирма не прави анализ на конкуренцията поради липса на квалифицирани специалисти. Дефицитът на експерти в областта е най-ясно изразен при строителните фирми и при тези занимаващи се със селско стопанство.

Тази информация показва една доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. В условията на криза, когато най-съществените промени се очаква да настъпят в сферата на конкурентната структура, вида и характера на заплахите, в приоритетите на конкурентните сили във всеки от отраслите, подотраслите, браншовете и сферите на дейност, повече от 70% от големите фирми вземат стратегически решения, изграждат фирмената си политика и ще се борят за запазване и увеличаване на конкурентоспособността си на основата на „средна представа“ за интензивността на конкуренцията.

Половината от интервюираните мениджъри на фирмите, обхванати в изследването съобщават, че в техните фирми се прави предварителен анализ на

¹ Такива елементи са: конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция.

конкурентните фирми в отрасъла от гледна точка на управлението на продажбите. Най-често към подобна стратегия прибягват фирмите от отраслите селско стопанство и лека промишленост. Това е така, защото параметрите на техните продукти са предварително ясни и подлежат на много конкретен анализ. В същото време именно от продажбите зависят пряко и инвестициите в тези два отрасъла.

Всеки пети от мениджърите на фирми посочва, че прави анализ за целите на изграждане на стратегическия план на своята фирма. Крайната цел е да се изгради нужния подход към бизнеса, основан на познаването на възможностите на конкурентната среда. Подобен анализ за изграждане на стратегически план регистрираме най-често от големите фирми с персонал над 250 души, както и от фирмите обхванати от обща маркетингова система. Стратегически планове за своята фирма гледат по-често от останалите фирмите от следните отрасли: тежка промишленост и транспорт.

Реактивен профил на по-важните конкуренти изграждат предимно фирмите, чийто предмет на дейност е свързан със селското стопанство, както и тези от строителството, като 12% от интервюираните правят анализ с цел да изградят такъв образ на конкурента, на който да могат гъвкаво и дори понякога агресивно да реагират и противостоят.

За една трета от фирмите, анализът на конкуренцията в отрасъла е ненужен и те съобщават, че не правят такъв. Основно това твърдят мениджъри на малките фирми, регистрирани като еднолични търговци.

Едва ли е необходимо да тълкуваме резултати, които показват че в 44% от фирмите се изгражда реактивен профил на основните конкуренти, но това не е част от и дори не засяга стратегическото планиране.

Без да подценяваме ролята на този анализ за целите на управлението на продажбите, най-мекото казано това е загуба на стратегически ресурс, неефективно използване на ценна първична информация. Само едно бъдещо целенасочено дълбочинно изследване или подходящо избрани фокус групи могат да отговорят на въпроса как така, някъде в технологията на фирменото планиране такава голяма част от фирмите изпускат да отразят ролята на конкурентите от първа стратегическа група, водещите фирми във всяка от останалите групи, на близките и дългосрочни цели, които те преследват, белите полета в техните допускания, пазарните реакции, които се очакват от тях при промяна в конкурентните условия и пр.

1.5. Анализ на вътрешните ресурси и възможности на фирмата

Друга група проблеми в направеното проучване се отнасят до използването на съвременни стратегически методи за анализ и планиране. Те обхващат познати и широко използвани методи, които не са новост за нашия фирмен мениджмънт. Търси се отговор на въпросите: кои са най-често използваните методики и какво е равнището на тяхната ефективност, оценено от позицията на действащите мениджъри.

Най-популярният метод, използван за изграждане на фирмената стратегия от мениджърите на фирмите, участвали в настоящото проучване, се свежда до

вътрешнофирмен експертен анализ с участието на собствениците и експертите на самите фирми. Подобен подход се практикува в 36% от фирмите. Сред тях най-често се срещат предприятия от сферата на селското стопанство и тежката промишленост, както и големи фирми с персонал над 250 души и такива, базирани в столицата и големите градове на провинцията.

Сравнения с водещи фирми като метод за изграждане на фирмена стратегия правят една трета от изследваните фирми. Най-често това се практикува от фирмите работещи в отраслите на леката промишленост и транспорта. Логично водещият опит на големите фирми е важен главно за по-малките и средните фирми.

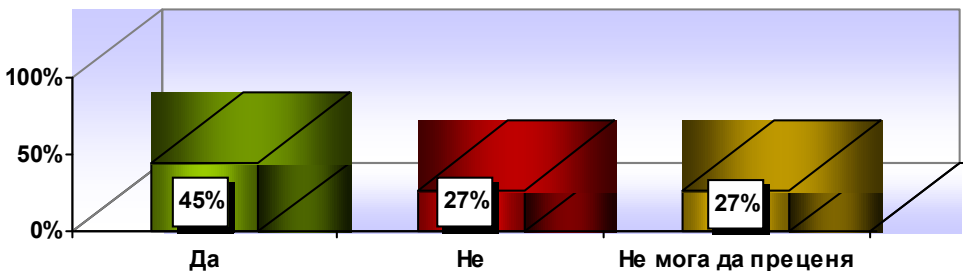
Анализът на силните и слабите страни на фирмата се прави от 30% от фирмите, участвали в изследването. Към SWOT анализ прибягват най-често фирмите от туристическия бранш.

Всяка пета фирма гради стратегията си на базата на сравнения със средно-отрасловите показатели. Това е най-типичен прийом на изграждане на стратегия сред фирмите с предмет на дейност в селското стопанство, които функционират главно в малките градове.

Запитани дали съобразяват фирмената си маркетингова стратегия с фазите на жизнения цикъл на произвежданите от тях крайни продукти и услуги, 56% от фирмите посочват, че при тях това не е необходимо. Най-често този отговор дават фирмите от сферата на услугите и очевидното обяснение е в липсата на връзка между предмета на дейност на тези фирми и подобен подход на планиране.

Приблизително половината – 45% от мениджърите на фирмите посочват, че използват системен подход при вземане на решенията, свързани с пазарното позициониране на продуктите и услугите. На това мнение са, представителите на фирмите, обвързани с други фирми в обща маркетингова система, предимно от сферите на промишлеността и туризма.

Фиг. 3. Използване на системен подход при вземане на решения, свързани с пазарното позициониране на продуктите или услугите



Значителен процент от фирмите, повече от 95% (95,59%) правят анализ на силните и слаби страни в дейността си. Всички големи фирми осъществяват този анализ. Отговорите на въпроса какви методи използвате за анализа на силните и слаби страни се разпределят както следва:

Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на...

- Експертното мнение на собствениците и мениджърите на фирмата – 46 %
- Моделът Верига на стойността – 5 %
- Експертна оценка на външни специалисти – 18 %
- Сравнения със средноотраслови показатели – 12 %
- Сравнения със средни показатели от съответната стратегическа група – 5 %
- Сравнения с водещи фирми – 14 %

Фиг. 4. Методи за анализ на силните и слаби страни на фирмата



Няма как да се даде положителна оценка на качеството на фирмената практика при анализа и оценката на вътрешните, ендогенни фактори. Единственият добър резултат е, че повечето фирми осъзнават необходимостта от този анализ и го правят. Как го правят обаче, се вижда от факта, че само 5% от фирмите, използват широко разпространената, лесна за прилагане и информационно осигуряване методика, наречена от Синтия Монтгомери „Верига на стойността“.

Учебникарска истина е, че вътрешните специалисти и мениджъри, (които може и да са най-добрите) са емоционално и професионално ангажирани, например с продукт по чието създаване и позициониране на пазара са работили или вземали решения. Не е редно да се подменят оценките на независими външни експерти с тези на вътрешнофирмените мениджъри, експерти, специалисти. Пол Питър и Джеймс Донели го наричат „порочна практика“*. Това често не спестява, дори може да доведе до загуба на пари и ресурси на фирмите, като се има предвид колко скъпи могат да бъдат допуснатите грешки.

На въпроса „Извършван ли е ситуационен анализ за целите на Вашата фирма“ 44% от фирмите отговарят положително (94% от големите фирми). При това при 36% от фирмите този анализ се извършва от фирмените специалисти, при 19% от фирмените специалисти с помощта на поканени външни консултанти и само в 2% от специализирана външна фирма по съответните елементи на

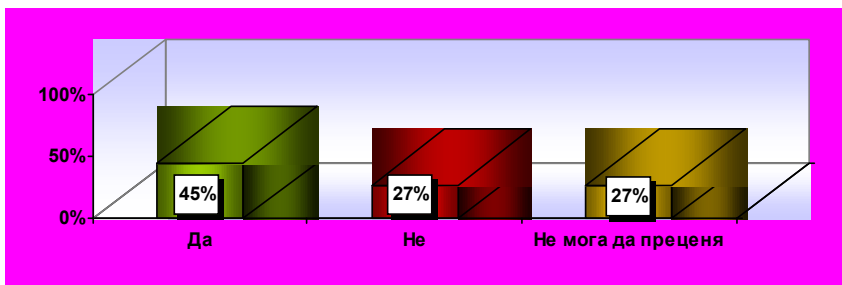
* Peter, P., J. Donnelly. Marketing Management: Knowledge and Skills, Boston, 2002, IRWIN /BPI, 467.

анализа. Сякаш ситуационният анализ не е система от методики за набиране на информация и оценка на състоянието и очакваните промени във външните фактори, а въпрос на обща култура и допълнително проучване на тези фактори с помощта на вторична информация от страна на фирмените мениджъри и специалисти.

Интензивността на анализите на вътрешните за фирмата фактори е значително по-голяма от усилията насочени към изучаване на външните, екзогенни фактори. Това е естествено от гледна точка облекчения достъп до вътрешнофирмената информация и активния характер на ендогенните фактори като управляеми параметри. Основните заплахи обаче, идват от промените във външните фактори, които пряко (чрез елементите на хоризонталната конкуренция) или косвено (вертикалните конкурентни сили) ще влияят върху фирмените резултати и конкурентоспособността.

Присъединяването към европейските пазари, означава отпадане на всички ограничения за движение на стоки и капитали (не и на работна сила). Това е свързано с изменения в конкурентната структура на пазарното противопоставяне, вида и броя на реалните играчи, предефиниране на стратегическите групи и сериозни трансформации в стратегическата позиция на всяка отделна фирма. Тук се пледира за необходимостта фирмите да провеждат конкретен, задълбочен и качествен анализ и да прогнозират тези процеси в своята сфера на дейност и по отношение на стратегическата група към която принадлежат. Изисква се сериозно усилие от българските фирми, на фона на състоянието на тяхната управленска практика в момента.

Фиг. 5. Използване на системен подход при вземане на решенията, свързани с пазарното позициониране на продуктите или услугите



1.6. Стратегическо партньорство

Осъществяването дейността на фирмите в условията на пазарна организация на обществения възпроизводствен процес безусловно означава наличие на

пазарна конкуренция, поставяща ги в ролята на играчи с противоположни интереси. Това далеч не води до извода, че между тях няма или е трудно осъществимо стратегическо партньорство. Конкурирането е процес, който се осъществява в условията на пазарното предлагане при допира до крайния потребител, когато конкурентните предимства на предлаганите стоки, услуги или идеи се „превърщат“ в обем продажби или в относителен дял от пазара. Тук договарянията и картелирането по райони и/или цени са забранени и действат антитръстовите закони и законите за защита на конкуренцията.

Докато се достигне до там, в процесите на проектиране, производство и реализация фирмите – конкуренти често имат едни и същи проблеми, съвместното решаване на които довежда до общи краткосрочни или дългосрочни интереси, създава по-добри условия за всички партньори.

Най-често срещаните форми на стратегическо обединение: съвместни предприятия, лицензионни споразумения, съвместно дялово участие в трети фирми, договори за съвместна дейност, размяна на дялове от собствените компании, съвместно предприемачество и др. намаляват конфронтацията между конкурентите, доставчиците, клиентите, довеждат до избягване на излишни „удари под кръста“ или „по кокалчетата“, съсредоточават конкурентните напрежения основно на пазарите на крайните потребители (енд-юзерите), там, където се осъществяват регулаторните и стимулиращи ефекти на пазарната конкуренция.

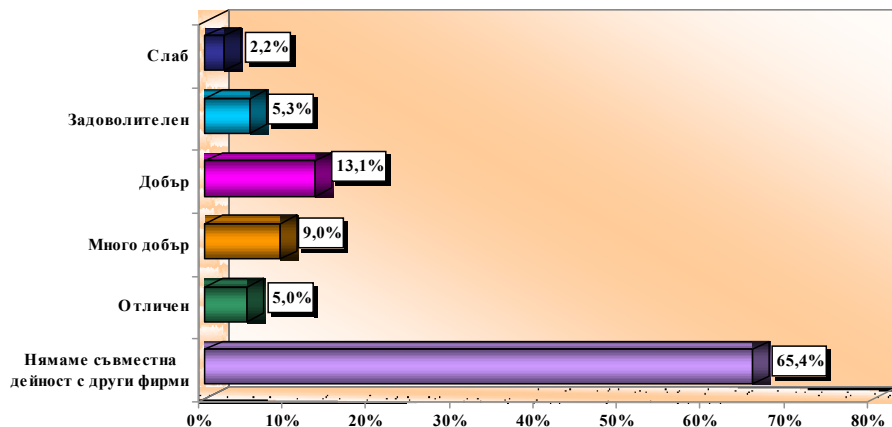
Ефектите и резултатите на взаимната изгода се проявяват по отношение на: съвместни усилия в сферата на научноизследователска и развойна дейност, обединено технологично развитие, достъп до нови пазари суровини или енергоизточници, осъществяване на общи икономии на мащаб, координиран натиск (лобиране) по отношение на отделни правителства или съюзни органи, стандартизация на продукцията, особено предназначена за индустриалните пазари и мн. др.

Особено ускорено се развиват тези процеси в съвременните условия на развитие на индустриалните и потребителските пазари, когато аутсорсингът се превръща в предпочитана практика за все по-голям брой фирми която води до едновременни ефекти на повишаване ефективността и снижаване риска на комплексната дейност.

Участвалите в изследването собственици и мениджъри на български фирми бяха помолени да оценят ефекта от съвместната дейност на управляваната от тях фирма с други фирми по отношение на маркетинга и рекламата.

Две трети от фирмите в България (65,4 %) не осъществяват съвместни дейности с други фирми в областта на маркетинга, рекламата, развиването на обща дистрибуторска мрежа и др.

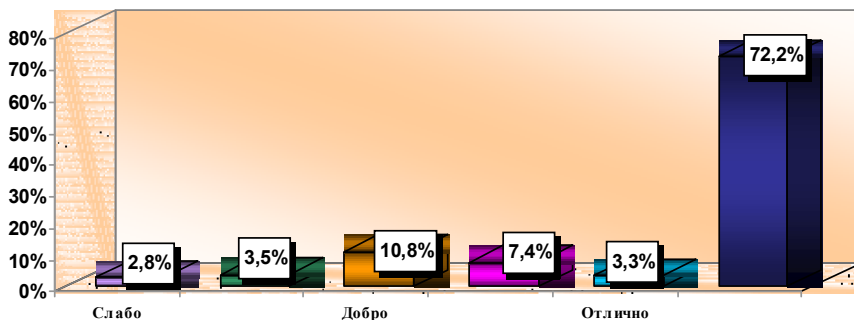
Фиг. 6. Ефект от съвместните дейности по отношение на маркетинг, реклама, съвместна дистрибуторска дейност



Най-често българските компании определят изследвания ефект като добър. Средната оценка, която участвалите в изследването поставят на ефекта от съвместната си дейност в областта на маркетинга и рекламата, е 4,27. Ефектът от съвместното сътрудничество в областта на маркетинга и рекламата е оценен под средната от фирмите, които не са обвързани в обща маркетингова система, от дружествата работещи в сферата на строителството и услугите.

Не си сътрудничат с други фирми по отношение на организацията и управлението на фирмените дейности 72% от българските компании.

Фиг. 7. Оценка на сътрудничеството в областта на организацията и управлението на фирмените дейности

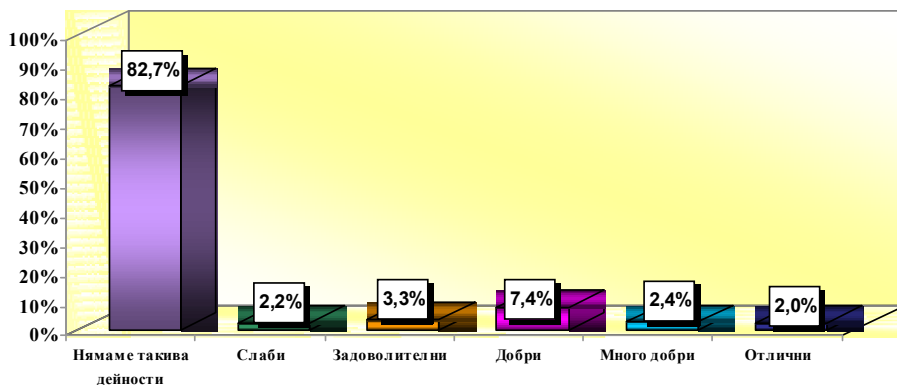


Средната оценка, която фирмите поставят на съвместното си сътрудничество с други фирми в областта на организацията и управлението на фирмените дейности е 4,18.

Отново фирмите, които не са част от обща маркетингова система, работещите в строителството и услугите оценяват по-ниско от другите съвместното си сътрудничество в областта на организацията и управлението на фирмените дейности. Ниска оценка на това взаимодействие поставят и малките дружества с персонал под 10 човека.

По-голяма част от българските фирми нямат инвестиционни проекти съвместно с други фирми (83%).

Фиг. 8. Резултати от инвестиционните дейности, провеждани съвместно с други фирми/организации



Средната оценка, която фирмите поставят на съвместните си инвестиционни дейности с други фирми, е 3,93. По този показател активността на фирмите е най-ниска и съответно оценките за резултатите са най-ниски. Като най-неефективна съвместната си инвестиционна дейност оценяват фирмите, които не са част от обща маркетингова система, работещи в сферата на селското стопанство, строителството, леката и тежката промишленост.

Въпреки че повечето от собствениците и мениджърите на фирми, обхванати в изследването, декларират готовност да осъществяват различни форми на съвместна дейност с други стопански субекти, това следва да се разглежда по-скоро като пожелателна нагласа, отколкото като реална перспектива в близко бъдеще.

Като заключение (изводи от резултатите на изследването) може да се обобщи, че сравнително малка част от фирмите в България развиват съвместна дейност с техни бизнес партньори. Основните фактори за това са няколко:

➤ Икономическата ситуация в страната затруднява прилагането на форми за съвместна дейност – липса на достатъчно пазари и оборотен капитал, междуфирмена задължнялост, неизгодно кредитиране, високи данъци и такси, многобройни лицензионни режими, нелоялна конкуренция и т.н.

➤ Структурата на бизнеса в България, в която преобладават микропредприятията. Повечето собственици на такива фирми не са професионални мениджъри.

жъри, а са трупали управленски стаж „в движение“ през годините на прехода, по време на трансформацията от планова икономика към пазарна.

➤ Психологията на дребния бизнесмен, която често се запазва и когато той започне да управлява корпорация – вродено чувство за индивидуализъм; преследване на максимална печалба в краткосрочен план без ясни стратегически цели; недоверие към бизнес партньорите; изграждане на управленски екип от доверени лица (роднини и приятели), а не от професионалисти; опит за тотален контрол на цялата фирма без да се спазва съществуващата формална структура на субординация.

➤ Опитите за „побългаряване“ на бизнес практиките, дори и в случаите когато става въпрос за някакъв тип съвместна дейност с мултинационални компании.

Съвместна дейност с други фирми осъществяват предимно големите и средни предприятия, както и компаниите извършващи дейности в сферите на тежката промишленост, строителството и туризма. Участието в сдружения, съюзи или асоциации е най-масово практикуваната от фирмите в България форма на междуфирмено взаимодействие

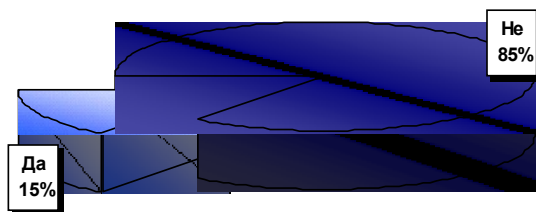
1.7. Използване на добри мениджърски практики

Очакванията, че в условията на реално членство в Европейския съюз и осъществяване на фирмената дейност в новите пазарни дадености ще се ускори процесът на успешното адаптиране и използване на доказано добри мениджърски практики не се реализират ефективно от съвременните български фирми.

За разлика от световните тенденции в областта на фирменото управление, българските фирми все още трудно се доверяват на мениджърски практики, заимствани от други фирми. Данните от проведеното изследване показват, че основната стратегия за управление, на която българските фирми залагат, е принципът на пробата и грешката. Фирмите в България трудно се доверяват и на чуждестранен опит, когато става въпрос за управленски практики за повишаване на корпоративната култура.

Едва 15% от фирмите, участвали в изследването, използват в своята дейност добри мениджърски практики, заимствани от други фирми, с цел повишаване на корпоративната култура.

Фиг. 8. Използване на добри мениджърски практики



Компаниите, ползващите добри мениджърски практики за повишаване на фирмената си култура, най-често работят в сферата на туризма, имат персонал над 50 човека и са обвързани в обща маркетингова система с други фирми.

Предприятията, които разчитат предимно на собствения си опит в областта на фирмената култура, са: работещи в селското стопанство, леката промишленост и транспорта, с персонал от 10 до 49 човека и фирми, които не са част от обща маркетингова система.

В световен мащаб, а вече и у нас, се налага практиката, че когато се прави оценка на една компания, голяма тежест се дава не само на добрите финансови показатели на фирмата, но и на прилаганите управленските практики, от които зависи качеството на мениджмънта. Същото важи и когато се оценяват компетентностите на мениджърите – една от основните групи критерии е именно степента на прилагането на добри управленски практики.

Участвалите в изследването собственици и мениджъри на фирми са посочили 28 конкретни мениджърски практики, които използват в своята дейност. Най-често посочваните добри мениджърски практики, които фирмите използват за повишаване на корпоративната култура, са:

- консултации с колеги от бранша при възникване на конкретен проблем – 3 %;
- обучение на персонала – 3 %;
- използване на чуждестранен опит при организацията на работата – 2 %.

По-голямата част от собствениците и мениджъри на фирми (88 %) са на мнение, че няма примери за добри мениджърски практики, които те възнамеряват да въведат в близко бъдеще в управляваните от тях фирми. Останалите 11 % от фирмите в България възнамеряват в близко бъдеще да въведат добри мениджърски практики в управляваната от тях фирма. Това са предимно фирмите, работещи в сферата на селското стопанство и туризма, дружествата, извършващи дейност на територията на София и фирми, които са част от обща маркетингова система.

Участвалите в изследването мениджъри и собственици на фирми са посочили 7 конкретни практики, които възнамеряват да въведат в представяваната от тях фирма. Най-често посочвани са:

- разработване на маркетингова система (2 %);
- обучение на персонала за работа с клиенти (2 %).

Когато фирмите в България имат нужда от консултация с цел повишаване на фирмената култура, предпочитат да се обърнат към колеги от бранша, които на практика са се сблъскали с този проблем. На базата на добрите постижения на конкурентите в бранша се изгражда стратегия за постигане на специфичните за фирмата цели. Именно поради този факт източниците на информация за използваните от българските фирми добри управленски практики са най-често техни колеги от бранша.

Въпреки че вече и в България се организират обучителни семинари в областта на фирменото управление, все още българските фирми предпочитат да се доверят на конкретния опит на своите колеги от бранша. Основната причина за това вероятно е допускането, че за разлика от чуждестранния опит в областта на управлението, бизнес условията в България са специфични, а за решаването на конкретен управленски проблем могат да помогнат най-вече бизнес партньорите, които са се сблъскали с него. Данните от проведеното изследване показват, че именно сдруженията, съюзите и асоциациите са най-предпочитаната форма на съвместна дейност от българските фирми.

Основните източници на информация, когато става въпрос за добри мениджърски практики, са:

➤ проучванията и анализите на водещите конкуренти в бранша (посочени от 15% от българските фирми). На този източник на информация залагат основно фирмите, работещи в леката промишленост и туризма, с персонал над 250 човека и фирми, които са част от обща маркетингова система.

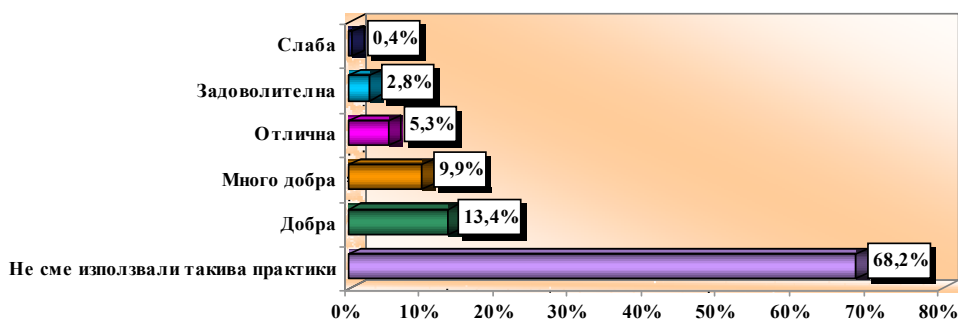
➤ браншовите организации, сдружения и асоциации (14%). На подобен информационен канал разчитат основно транспортните фирми и дружествата с персонал между 50 и 249 души.

➤ информация в резултат от договорни отношения (8%). Информация от договорни отношения най-често получават строителните фирми и тези, които са концентрирали дейността си в столицата.

Около две трети от българските фирми, не са използвали мениджърски практики, заимствани от други фирми.

Най-често фирмите оценяват ефекта от прилаганите добри мениджърски практики като добър (13%). 10% от участвалите в изследването фирми определят, че ефектът от прилаганите добри мениджърски практики е много добър.

Фиг. 9. Оценка на ефекта от прилагането на добри мениджърски практики



Средната оценка, която фирмите, които използват добри мениджърски практики, поставят на ефекта от тях е 4,57. Най-често под средната е оценката за ефекта от прилаганите добри мениджърски практики на фирмите, които не са част от обща маркетингова система и дружествата, работещи в сферата на селското стопанство, леката и тежката промишленост и строителството.

По-висока от средната оценка за ефекта от прилаганите добри управленски практики поставят фирмите, които са обвързани в обща маркетингова система с други фирми и тези, които работят в сферата на услугите.

2. Равнище и качество на стратегическото маркетингово планиране и управление на фирмите

2.1. Продуктова политика

Ролята на продуктовата политика на фирмите, като съществен фактор за изграждане на конкурентоспособността и елемент на маркетинговия микс непрекъснато нараства.

Високите качествени параметри и регламентирани изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационни характеристики на изделията и услугите, когато българските фирми действат на европейските пазари, както и когато се конкурират с тях на националния пазар са важно условие при изграждането на тяхната конкурентоспособност. Това непрекъснато повишаване на изискванията за качество се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елемента уникалност.

Промяна във факторното значение на стоквата политика показва нарастващото значение на стратегическото продуктово позициониране. Необходимостта от изследване на новите пазари и потребителските характеристики на техните сегменти, развитието на матричните (панелни) продуктови показатели – съответно индикатори на нуждата (потребността), оценка на равнището и развитието на диференциацията, са в основата на управлението на продуктовете портфейли на българските фирми. За успешното изграждане на продуктовата и фирмена конкурентоспособност от фирмите и техните стратегически бизнес единици се очаква да създават нови или целенасочено да адаптират съществуващите стоки и услуги към ясно определени и добре изучени, целеви пазари, пазарни сегменти или ниши.

Важен елемент на продуктовия мениджмънт е използването на теорията за Жизнения цикъл на продукта*. Тази теория и произтичащите от нея моделни конструкции са широко известни, като инструмент при анализа и прогнозирането на микроравнище. В съвременните условия тя се превръща във философия и

* Концепцията за жизнения цикъл на продукта е разработена и публикувана за първи път от Теодор Левит през 1965 г. **Theodore, L.** The Product Life Cycle, Harvard Business Review, vol.43, 1965, p. 81–94.

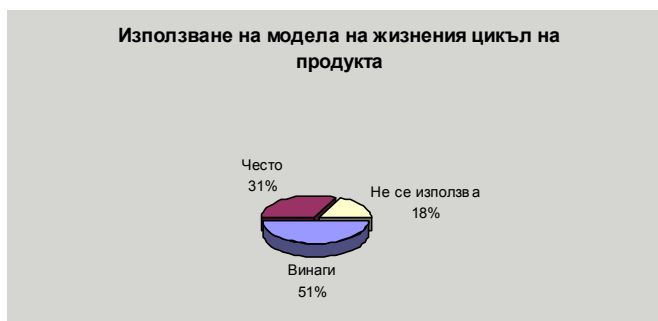
основен принцип на продуктовата стратегия под въздействието на развитието на теорията на системите, като бързо навлиза и в другите области на съвременното фирмено управление. С преминаването на стоките или услугите през последователните етапи на жизнения цикъл се променят съответните стратегии и оптималните решения по отношение на промоцията, дистрибуционната политика, ценовите решения и пр. За всеки етап на жизнения цикъл са типични различни структури на маркетингови решения, познаването на които е необходимо условие за пазарното управление на всяка фирма.

Направеното изследване показва, че 28% от собствениците и мениджърите на българските фирми определят съобразяването на фирмената стратегия с фазите на жизнения цикъл на произвежданите продукти и услуги като задължително условие за съществуването им. Подобна стратегия е определяща за фирмите от селското стопанство и туризма.

Направеното проучване показва, че стратегическия пазарен подход към изграждането на продуктовата политика на фирмите, в това отношение** не е на високо равнище.

При прогнозиране на продажбите и планиране по отделни стоки 56% от големите фирми считат, че без използването на модела на жизнения цикъл на продукта не биха могли да прогнозират и планират успешно; 25% посочват, че това трябва да се има предвид само в отделни случаи, 19% отговарят, че това не е подходящо за конкретния вид дейност във фирмата. Няма фирма, заявила че използването на този модел е излишно или че до момента не са правени анализи с негова помощ.

Фиг. 10. Използване на МЖЦП



** правим това уточнение защото стоквата политика на фирмите има и много други измерения като например иновация, трансфер на технологии, покриване изискванията за GMP, политика на търговските марки, методи за изследване на потребителските нужди, изграждане на равнищата на продукта и пр. и пр., които тук не можем да засегнем. Предмет на това изследване е ролята на равнището и качеството на използваната пазарна стратегия за успешната конкурентоспособно развитие на българските фирми от гледна точка на предстоящото присъединяване към Европейските пазари.

Резултатите от анкетата, обхващаща всички фирми, показват известни различия, но отклоненията са незначителни. Променя се относителният дял на фирмите от първа група, като намалява с 9% (8,76) за сметка на увеличаване на другите две групи съответно с 3% (3,3) и 6% (5,56).

Необходимостта да се съобразява целият комплекс от маркетингови мероприятия с етапа на жизнения цикъл на съответната стока се осъзнава от фирмения мениджмънт като съвсем естествено, това е подчертано по-силно при големите фирми. От тях 52% считат, че подобен подход е от определящо значение; 36%, че без него не биха могли да управляват продажбите си и 12%, че това няма съществено значение за техните продукти. Безусловно, Теорията за жизнения цикъл на продукта има важна роля за управлението на продажбите, но това е едно доста ограничено и неприемливо от стратегическа гл. т. използване на възможностите на този модел, отдавна приет от световната практика. Като тревожен следва да разглеждаме факта, че 48% от фирмите не прилагат или използват в неприемливо тесни граници една широкоразпространена и отдавна адаптирана в нашите условия управленска практика. (При това без алтернатива.)

Европейският пазар поставя задължителни и много високи качествени параметри и изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационни характеристики на стоките и услугите. Това високо ниво на изискванията се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елемента уникалност. Неценовата конкурентоспособност на фирмите се променя и в условията на вътрешните пазари.

Основните посоки за развитие в продуктовата политика на фирмата, които ще спомогнат за нарастване на тяхната конкурентоспособност според българските мениджъри са свързани с:

1) повишаване на изискванията за качество, нарастване на необходимостта от диференциране на фирмения продукт, разширяване на продуктовата гама, увеличаване на броя предлагани продукти;

2) търсене и заемане на нови пазарни ниши, скъсяване на пазарния живот на стоките и особено на тези, които се произвеждат в момента, разработване на нови продукти и услуги в зависимост от новите тенденции в съответните пазари и пазарни сегменти; необходимост от увеличаване на инвестициите в развойната и иновационна дейност, по-голяма гъвкавост на производствените мощности.

Високо следва да се оцени интереса на фирмите към условията на Европейските пазари, към проучване на възможностите за разширяване на дейността им, търсене на подходящи пазарни ниши (забравя се, че пазарните ниши се създават, не се „търсят“). Не бива да се пренебрегва и необходимостта от оценка на продуктовата политика за укрепване на конкурентоспособността им на целевите пазари и пазарни дялове, които обслужват в момента и чиито конкурентни параметри се очаква също да претърпят промени.

2.2. Изграждане на ценовата стратегия

Изключително значение за изграждането на фирмената и продуктова конкурентоспособност има ценовата стратегия на фирмата. Тя е едновременно фактор и резултативна величина, защото ефектите на цялостната фирмена стратегия се връщат като промяна в обема на пазарния дял и като достигната рентабилност на продажбите, която пряко зависи от позиционираните цени.

Заедно с това микроикономическото фирмено ценообразуване е и стратегически управленски фактор, свързан с пазарното позициониране. Чрез него се осъществяват средносрочните и дългосрочни програми за адаптиране към промените в пазарните условия. В съвременните условия се наблюдават съществени промени, на които следва да се отговори. Изменя се преди всичко типът, видът на пазарите, в който фирмите оперират на основата на промяната на двата комплексни показателя – височина на бариерите за навлизане на пазара и степен на диференциация на продуктите. Очакваното преместване на сферата на дейност (бизнес-полето) по отношение на тези основни фактори, определящи вида, задачите и методите на ценообразуването, довежда до необходимостта от много сериозни пазарни анализи и прогнози за отражението върху ценовите решения във всеки конкретен случай.

Ценовата политика зависи от типа на пазара на който фирмите оперират и от характера на пазарната конкуренция. В близки до полипола пазари, хомогенната конкуренция, довежда до формиране на единни пазарни цени. Индивидуалните разходи на фирмата за производство и реализация на стоките, в условията на пазар от този тип не могат да бъдат основа за тяхното (на стоките) ценообразуване, те са само един от факторите, които влияят върху рентабилността на фирмата, а не върху равнището на нейните цени. Ценовото равнище на съответния пазар и неговата динамика се разглеждат като екзогенен за фирмата фактор, който се прогнозира и на тази основа се правят базовите разчети за технико-икономическите минимума, ефективността и останалите елементи на пазарно-продуктовата дейност.

При пазарите от типа на монополната конкуренция съществува висока степен на диференциация на потреблението, стоките и услугите се отличават една от друга по качество, свойства, външно оформление, брой и вид на съпътстващите услуги и пр. Предлагането на различни варианти довежда до извършване на сделките в широк ценови диапазон и ценовата стратегия на фирмата е от изключително значение. Тя трябва да се развива в комплекс с останалите маркетингови мероприятия, като се има предвид възможността за възникване на значителни синергични ефекти. Целевата ориентация на маркетинговата дейност е максимално индивидуализиране на фирмения продукт и фирменото предлагане. Монополната конкуренция предопределя като най-ефективна такава концепция на ценообразуване, която акцентира върху характера и особеностите на пазарното търсене и съответно на целевите пазари. Основен ценообразуващ фактор става

Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на...

степената на удовлетворяване на целевия потребител, като ценовата политика реализира конкурентното преимущество на фирмата и предимствата на цялостния маркетинг-микс.

На олигополните пазари, които са преобладаващия тип пазари в съвременните условия, се поддържа постоянно ограничен брой продавачи (съответно купувачи). Високите бариери, затрудняващи проникването на новите претенденти са свързани с капиталовите изисквания, ефектите на мащаба, ограничеността на ресурсите, маркетинговите бариери.

Ако разгледаме бариерите, ограничаващи проникването на олигополните пазари по-подробно ще видим, че по-голямата част от тях, почти всички директни ценови бариери се очаква да са по-високи на отделните браншови пазари, сравнени с тези на съответните български пазари в момента и в двегодишна перспектива до присъединяването. Какво означава това за българските фирми? Преди всичко сериозни трудности по отношение на разширяване на дейността и особено по отношение възможностите за започване на ново производство, ерго проникване на нови пазари. Това ограничава диверсификацията и оптимизирането на фирмените портфейли в следприсъединителния период. От друга страна, „отваря“ олигополните структури на съществуващите национални пазари и рязко се покачва риска от навлизане на нови конкуренти. Продавачите на олигополния пазар заемат значителни пазарни дялове и са твърде зависими помежду си, всеки един е чувствителен към ценовата и маркетинговата стратегия на останалите и трябва да е подготвен да реагира точно при всяка промяна в действията на конкурентите. Олигополната фирма на основата на значителния се пазарен дял е в състояние да оказва влияние върху общата стокова маса на пазара и върху формирането на пазарните цени (и съответно да ѝ бъде въздействано от всяка друга, особено новонавлязла фирма). Влиянието върху цените може да бъде пряко, чрез разходите за производство и реализация и чрез прилаганите от фирмата принципи и методи на ценообразуване. Олигополните фирми влияят върху пазарните цени и по косвен начин, като въздействат върху обема на предлагането (чрез съкращаване на производството или увеличаване на запасите) и стимулират търсенето (чрез рекламиране, стимулиране на продажбите, мотивиране на търговския персонал и пр.) Изправени в условията на единния Европейски пазар българските фирми ще са подложени на тези влияния, които често предефинират условията на бизнеса, и следва да са готови да ги адаптират и да продължат успешно и конкурентно своята пазарна дейност.

Няма да засягаме горещите проблеми на монополните пазари, не защото считаме че те няма да възникнат или са несъществени, а защото това е тежка и специфична материя, която е извън целите и обсега на анализа в този проект.

Променените условия, в които осъществяват дейността си българските фирми, след присъединяването ни към Европейския съюз в много от подотраслите, браншовете и сферите на дейност на фирмите ще доведат до съществени про-

мени както в измеренията на капиталовите и маркетингови бариери за навлизане (да вземем за пример най-приближените и прости индикатори, каквито са среден обем на активите и средни разходи за промоция и реклама), така и в продуктовата диференциация. Тези промени съществено засягат основните фактори на ценообразуването и когато фирмата не ги анализира и отчита се стига до скъпо струващи неточности и грешки по отношение на най-чувствителния елемент на конкурентоспособността на продуктово равнище – пазарната цена на стоките. Съществуват разработени методики за анализ, които следва да бъдат адаптирани и използвани от фирмените мениджъри. Предвидима е най-общо посоката на придвижване на стратегическата област (бизнес полето) – нагоре и надясно, но изключително важно е да се измерват тези процеси и да се отчитат във времето.

На второ място се променят базовите характеристики на ценовата задача. Преди всичко се променят факторите, определящи минималната (вътрешнофирмените разходни норми) и максимална цена (ценовата еластичност на съответния продуктов пазар), тоест променя се областта на допустимите стойности на разумните ценови решения за всяка отделна фирма. Тук особено важен фактор за динамичните промени е развитието на кризата и степента на нейното влияние в съответния отрасъл, подотрасъл или сфера на производство. Да не се преизчислят границите на ценовите диапазони на стоките (и особено еластичността) означава да не се дефинират правилно условията на ценовата задача, да не се изясни областта на допустимите стойности на решението или по друг начин казано – границите, диапазона на разумните цени, които затварят възпроизводствения цикъл. А в условията на криза и стагнирани пазари това определя границите на оцеляване за голям процент от фирмите в отрасъла.

Необходимостта от целенасочени изследвания и определяне на тези елементи за всеки отделен бизнес едва ли се нуждае от допълнителна аргументация.

Нека видим резултатите от анкетата, показващи степента на готовност на фирмите за тези промени.

Един относително висок процент – 42% от интервюираните мениджъри и собственици на фирми у нас изграждат ценовата стратегия на фирмата, използвайки информация за ценовата еластичност на продуктите си на база анализ на реалните резултати. Такъв подход използват най-вече работещите в секторите промишленост и туризъм, както и малките и средните предприятия.

Двойно по-малък е дялът на фирмите (21%), които определят ценовата еластичност на продуктите си без да събират специална пазарна информация. Така постъпват мениджърите на фирми заети в сферата на селското стопанство.

Само 18% от интервюираните ръководители на фирми използват за целта специално поддържана база данни останалите се доверяват на експертното мнение на собствени специалисти.

Почти една трета (30%) от фирмите, попаднали в извадката, не използва информация за ценовата еластичност на продуктите си. Такова пазарно поведение

е присъщо най-вече за фирмите работещи в сферата на услугите, както и базираните в малките градове на страната.

Освен изискванията за гарантиране затварянето на възпроизводствения цикъл, преди цената да позиционира съотношението риск-печалба, тя е основен фактор за реализиране на стратегическите пазарни цели, предварително определени от маркетинговата стратегия за съответната група продукти. Това е свързано с дефиниране на стратегическия ценови диапазон. Основен показател там са цените на водещите конкуренти. Промяната им може да стесни или дори да направи несъществуващ този стратегически диапазон, което променя не само ценовите цели, но и възможностите за стратегическо позициониране на съответния продукт, бизнес единицата, оттам и целия фирмен портфейл.

Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. В нейните решения рефлектират ефектите на всички останали пазарни политики. (Останалите елементи на маркетинг-микса – продуктовата политика, дистрибуцията и промоцията са разходни елементи от гл. т на финансовите анализи. Ефектите от тяхното по-успешно или по-неуспешно управление са реализират по два начина – чрез реализирана по-висока пазарна цената или чрез увеличен обем на продажбите). Всяка грешка при определяне на цените и тяхното управление рефлектира директно върху всички резултати от дейността на фирмата – в стратегическо, оперативно, финансово и пр. отношение. Затова не е учудващо, че най-добрите резултати за състоянието на управленската практика на българските фирми се получават по отношение на равнището на използване на методите и средствата за изграждане на системата на цените. Това обаче е и най-трудната за управление сфера, в условията на кризата.

2.3. Дистрибуционна политика

В условията на пазара на интегрираните западноевропейски страни, функционират обичайно използваните в международния обмен канали на реализация. В отделните страни се запазват специфичните и традиционни характеристики на дистрибуционните канали. Установените връзки и зависимости между вносители и търговци, нарастващата диференциация на потреблението и сегментацията на пазарите довеждат до високи превключващи разходи и са в основата на устойчивостта на каналите на реализация в отделните европейски страни*.

При реализацията на изделия и услуги се използват както класически търговци и вносители, така и нови, модерни форми на реализация, засягащи преди всичко степента на каналов контрол и управлението на дистрибуционната верига с минимални разходи при системен пазарен подход, включващ съвместното действие на целия комплекс на маркетинг микса. Много бързо се развиват силните вертикални маркетингови системи от корпоративен, договорен или административен тип. Предимствата на тези големи, вертикално интегрирани структури

* **Дамьянов, А.** Международен маркетинг. Свищов, АИ "Ценов", 2004.

пред традиционния дистрибуционен канал, освен гъвкавостта, подвижността, непосредствения допир до крайния потребител, се свързват и с доминиращата роля, която може да се изпълнява от производител, дистрибутор на едро или търговци на дребно. Общия единен контрол създава условия за по-голяма ефективност на функционирането, предотвратяват се конфликтите между отделните участници, осъществява се най-ефективният вариант от гледна точка на размерите на канала (брой участници), изключва се дублирането на усилията. Контролирайки поведението на членовете на канала и избягвайки конфликта, когато независими фирми преследват свои собствени противоречиви интереси, вертикалните маркетингови системи постигат ефекти от синхронизираната си дейност, които разпределят между участниците, давайки им възможност да функционират значително по-ефективно, отколкото във всяка друга структура. Съвременните вертикални маркетингови системи са професионално управлявани и централно програмирани мрежи, ориентирани да постигнат икономии от дейността и максимално пазарно въздействие. Всички тези предимства доведоха до много бързо развитие на вертикалните маркетингови системи и те се превърнаха в основен начин за дистрибуция на съвременните пазари*.

Резултатите от изследването показват, че предварително разработен стратегически план за дистрибуция имат 82 % от фирмите, 18 % не планират тази дейност. Всички големи фирми, участвали в направената анкета провеждат своя дистрибуционна политика и имат план за пласментната дейност.

На въпроса „Как избирате дистрибуционните канали“ 17 % отговарят чрез оптимизиране на структурата и степента на каналов контрол, 48 % – на основата на експертни решения на фирмените специалисти, 35 % – оперативно, в зависимост от промените на пазара.

Целта на изследването е да се анализират най-важните синергични ефекти, възникващи при класическите канали за дистрибуция и в съвременните вертикални маркетингови системи. На основата на експертна оценка са получени резултати за ефективността на различните форми на организация на каналите за дистрибуция и взаимодействията между фирмите, участващи в тях.

В съвременните условия каналовата синергия, позната от класическия дистрибуционен канал, се мултиплицира многократно от създаването на вертикални и хоризонтални връзки между фирмите, които осъществяват взаимна координация, съвместно планиране на дейности, изграждане на структури, подчинени на общ каналов контрол. Възникващата синергия в такива дистрибуционни канали, които в литературата се наричат маркетингови системи, се разпределя между всички участници в процеса на интеграция, без значение дали притежават или предоставят каналовия контрол.

Анализиран са конкретните резултати, получени в емпиричното изследване, свързани с развитието в нашата страна на съвременната системна дистрибуция,

* Напр. на потребителския пазар между 70 % и 80 % от продуктите се дистрибутират по този начин

Съвременни проблеми на фирмената стратегия и конкурентоспособността на...

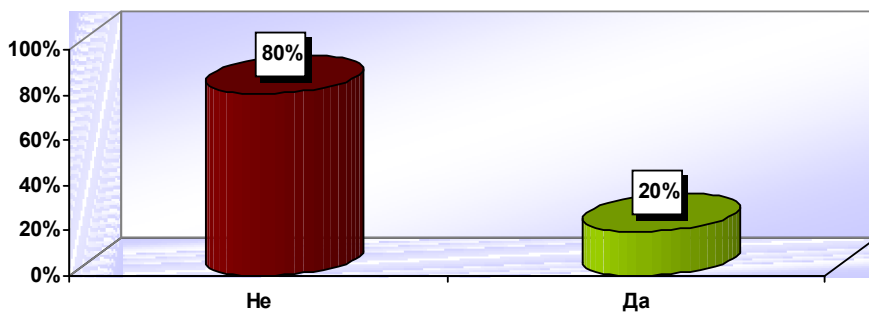
обхващаща около 20% от предприятията. При нея се наблюдават най-силните синергии, специфични за потребителските пазари на развитите страни.

Високата конкурентоспособност, ефективност и рентабилност на Вертикалните маркетингови системи (ВМС) се предпоставя от пазарните условия и характеристики, които правят тяхната реализация силно конкурентна по отношение на класическите маркетингови канали. Тези предпоставки и условия са свързани с развитието на съвременните пазари на потребителите, националното богатство, наличието на средна класа и непрекъснато нарастване на доходите на семействата и пазарните потенциали, широко конкурентно предлагане по отношение на търговски марки, бързо протичаща диференциация на потреблението, скъсяване на жизнените цикли, лесен достъп до кредитиране и др. Те довеждат до висока мобилност на пазарните структури и сегменти, големи изисквания към дистрибуцията и целия съпътстващ маркетинг, необходимост от бързи стратегически и управленски решения, нуждаещи се от голям обем достоверна, обратна първична информация.

Независимо, че голяма част от тези условия не са налице в нашата икономическа действителност, ВМС, навлизаха с добри темпове, по силата на скачените съдове в предприєдинителните години и в началото на реалното ни членство в ЕС. Със съжаление можем да отбележим, че този процес рязко се забави заради кризата и причините са основно извън страната ни. Интересни са оценките за ефективността от функционирането на основните дистрибуционни канали, които фирмата използва за реализация на продуктите или услугите си в случаите, когато е обвързана с други фирми в обща маркетингова система.

80% от фирмите, обхванати в изследването посочват, че не са обвързани с други фирми в обща маркетингова система. Най-много необвързани в обща маркетингова система с други фирми има сред фирмите в сферите на услугите, строителството, транспорта и леката промишленост.

Фиг. 11. Обвързаност на фирмите в обща маркетингова система



Всеки пети мениджър твърди, че фирмата му е обвързана в обща маркетингова система с други фирми. Това важи в най-голяма степен за фирмите от

сферите на тежката промишленост, туризма и селското стопанство. По-често от останалите такъв отговор дават мениджърите на големите фирми, в които работят от 50 до 249 лица, както и регистрираните като ООД.

Интересни са оценките за функционирането на основните дистрибуционни канали, които фирмите използват за реализация на продуктите или услугите си в случаите, когато е обвързана с други фирми в обща маркетингова система

По-голямата част – 62% от фирмите, които са обвързани в обща маркетингова система с други фирми, използват като дистрибуционен канал верига организирана от търговец на едро. Средната оценка за функционирането на този канал, от страна на фирмите, които го използват е „много добър“ 4.67.

Фирмите обвързани в маркетингова система с основен предмет на дейност в сферите на тежката и леката промишленост, по-често от останалите се възползват от този дистрибуционен канал.

Най-високи средни оценки за функционирането на този дистрибуционен канал дават мениджърите на фирми от селското стопанство, тежката промишленост и туризма. По-често регистрираме доволни сред фирмите, които са с адрес в градовете-областни центрове, в сравнение с тези в столицата и в малките градове.

Значителна част – 41% от обвързаните в обща маркетингова система фирми, използват като канал за реализация на продуктите и услугите си организация на търговци на дребно и оценяват ефективността на този канал като „добра“ – със средна оценка от 4,29.

Фирмите, заети в селското стопанство, търговията и услугите, по-често от останалите, обвързани в обща маркетингова система фирми, използват подобен канал за реализация на продуктите и услугите си. Фирмите, които работят в столицата по-често от ситуираните в провинцията, разчитат на посредническите функции на търговци на дребно. Най-доволни от тази дистрибуционна формула са фирмите от селското стопанство, тежката промишленост и леката промишленост – те пишат много добри и дори отлични оценки на функционирането на този тип посредник при продажба на продуктите им.

Франчайз използват една пета от фирмите обхванати в общи маркетингови системи с други фирми. Този дистрибуционен канал е оценяван най-високо от мениджърите и собствениците на фирми, които го ползват – със средни оценки 4.71. Тази практика се ползва най-често от обхванатите в маркетингови системи фирми работещи в секторите селско стопанство и услуги. Най-високи оценки за удовлетвореност от франчайза като дистрибуционен канал изразяват заетите в селското стопанство, в тежката промишленост и в услугите.

Най-малък дял от фирмите, които са обхванати в обща маркетингова система, са част от холдинг или консорциум – едва 17%. Средната оценка на този дистрибуционен канал за реализация на тяхната продукция и услуги е 4.18.

Най-често фирми от леката промишленост и от сферата на транспорта ползват подобен канал за продажба и предлагане на продуктите и услугите си.

Подобен дистрибуторски подход води до най-висока удовлетвореност сред фирмите от тежката промишленост, както и сред тези с персонал над 50 души.

Неочаквано най-ниска оценка за ефективността на дистрибуцията се отнася до връзката производител – търговска верига за търговия на дребно или на едро. За този вид търговски отношения, ерго синергия ще стане дума по-долу, когато разглеждаме ВМС. Силната зависимост и неравнопоставеност на контрагентите в тази структура става типична за българската търговска практика с навлизането на големите международни вериги и създаването и успешното функциониране на български такива. Тя се нуждае от допълнителни изследвания за разкриване на проблемите и факторите на създаденото напрежение. Тук е особена ролята на носителя на каналовия контрол – верига за търговия на дребно, която не във всички случаи предоставя полагащата се част от ефектите на взаимното сътрудничество (синергични) на производителите. Големите търговски вериги на дребно много често са в ролята на пазарни доминанти, особено в сферата на продоволствените продукти и леката промишленост, защото срещу тях стоят контрагенти – производители и фирми основно от типа малки и средни предприятия. Получава се, т. нар. „Дистрибуционна пандела“, която е много опасна, вкл. по отношение на създаването на частни дистрибуторски търговски марки. Поради специфичната характеристика на конкурентните напрежения, основно между съществуващите вериги и отсъствието на ценови маргинализации, законът много трудно ги регулира И въпреки това в много страни този вид дистрибуционни структури подлежат на регулиране (по отношение на размера на печалбата), а ЧДТМ в сферата на продоволствените стоки в повечето от развиващите се страни са забранени. Тук е от важно значение тълкуването на понятията доминантно положение, господстващо положение, пазарна сила, които у нас в момента се разискват в КЗК и МЕИТ, с оглед допълнение и изменение в ЗЗК.

Ще разгледаме по-подробно резултатите от изследването, свързани с франчайз-практиките на българските фирми и оценката, която те дават за ефективността от използването им.

Голямата част от фирмите, обхванати в проучването – 95%, не са част от франчайз. Това се дължи основно на размера на фирмите и тяхната ресурсна обезпеченост. В изследването попадат основно по-малки фирми, тъй като извадката възпроизвежда фирмената структура на национално ниво.

От фирмите, които попадат в извадката и са част от франчайз, 2,2% се занимават с търговия на дребно, организирана от производителя; 1,7% – с търговия на едро, организирана от производителя; 1,1% – с търговия на дребно, организирана от фирма за услуги; а 0,4% – се занимават само с услуги. Най-често част от франчайз са фирми работещи в сферата на тежката промишленост, както и фирми от провинцията. Фирмите, които участват в общи маркетингови системи по-често посочват, че са част от франчайз в сравнение с фирмите, които не са обхванати в общи маркетингови системи.

Най-често фирмите посочват, че франчайзът им е под формата на търговия на дребно, организирана от производителя, като това е най-типично за фирмите в сферата на тежката промишленост, но и за тези с предмет на дейност в сферата на услугите, както и за фирмите в малките градове. Франчайзът като търговия на едро, организирана от производителя е най-типичен за фирмите работещи в тежката промишленост и в транспорта, както и за фирмите, които са включени в обща маркетингова система с други фирми.

Мениджърите и собствениците, които посочват, че техните фирми са част от франчайз, най-често оценяват като свое конкурентно предимство факта, че предлагат продукт с наложена търговска марка. Брандът е предимство на франчайза според 53 %. На това предимство поставят акцент фирмите от сферите на търговията, услугите и леката промишленост, както и предимно ситуираните в провинцията.

Висок е и дялът на мениджърите, които изтъкват като предимство на франчайза по-малкия риск от пазарен провал. 47 % от ръководителите на фирми, които са част от франчайз изтъкват този аргумент, чиято тежест безспорно нараства в условията на икономическа криза, когато пазарната сигурност на фирмата е приоритет на тяхната политика. Най-често така мислят мениджърите на фирми от сферата на услугите, разположени в градовете – бивши областни центрове, както и самите собственици на фирмите.

На трето място сред предимствата на франчайза с равни дялове от по 37 % са посочени възможността за централизирана рекламна и PR-кампания, както и ползването на изпитана технология. Ползването на изпитани технологии се оказва особено важно според мениджърите на фирми от сферата на тежката промишленост, както и според фирмите със статут на ЕТ.

Възможността за централизирана рекламна и PR-кампания е особено важна за фирмите от столицата, които имат и по-голям опит и изграден „вкус“ към подобни комуникационни похвати.

В условията на криза бюджетите за реклама и PR са силно ограничени. Нещо повече, разходите за тях са сред първите, от които фирмите „орязват“. В същото време обаче лишаването от комуникационни канали и реклама се отразява неблагоприятно на реализацията на фирмените продукти или услуги, като това намалява и тяхната конкурентоспособност. Франчайзът позволява на фирмите, които са част от него да се възползват от централизирана и по-важното от масирана рекламна и PR-кампания, каквато те не биха могли самостоятелно да си позволят. Възможността да се ползва изпитана технология пък минимизира (дори премахва) технологичния риск.

Като предимство на франчайза 27 % от мениджърите изтъкват фирменото обучение. Обучението на персонала повишава квалификацията, налага професионални стандарти (на работа, на поведение и т.н.) и по този начин не само повишава, но и гарантира устойчива ефективност на реализацията на продукцията или услугите.

Фирменото обучение е предимство, изтъквано преди всичко от мениджърите на столичните фирми, от тези с предмет на дейност в секторите строителство и услуги, както и от фирмите регистрирани като ООД и СД.

Останалите 13% от интервюираните във фирмите, които са част от франчайз (без значение под каква форма е той) не могат да преценят какви са предимствата му. Подобни отговори дават предимно мениджърите, които са съсобственици във фирмите. Вероятно по тази причина решението за включването на тяхната фирма във франчайз нито е взето еднолично, нито е лично тяхно. Сред затрудняващите се да изтъкнат предимства на франчайза, от които те са част, преобладават малките фирми (с не повече от 9 души персонал), но и регистрираните в столицата фирми.

2.4. Промоция и реклама

В съвременните условия на развитие на бизнеса всяка компания поддържа сложна система от комуникации с елементите на обкръжаващата я среда, със своите посредници, с потребителите, с цялата контактна аудитория.

Това е една от най-трудните за анализ и оценка сфери на дейност на фирмите. Спецификата на продукта и пазара, степента на диференциация, промоционната поглъщаемост, средните равнища на пазарна наситеност, характерът на конкурентното противопоставяне, еволюцията на отрасъла, жизненият цикъл са фактори с различна посока и динамика на въздействие, които съществено повлияват структурата на промоционния микс и характеристиките на всеки от неговите елементи. Българските фирми имат кратка история по отношение на този фактор на пазарно позициониране. За последните 10–15 години те трябваше да приемат и адаптират опита на развитите пазари. Сферата на промоционната стратегия и рекламна политика на фирмата е твърде трудна за анализ, поради сложността при отчитане на ефектите, силата и продължителността на тяхното въздействие. Друг отежняващ фактор е високата рискова компонента на този вид дейност, който по същество представлява хвърляне на живи пари без никаква остатъчна стойност на пазара, особено при стагнираното потребление и рязко намалените пазарни потенциали в условията на криза. Всичко това изисква от фирмата да решава проблемите, свързани с определяне на промоционния бюджет и измерване на ефектите от дейността. Ако отсъстват тези стратегически показатели и фирмите не са въоръжени със съвременни методи за тяхното изграждане промоционната дейност става скъпоструваща игра на реклама. В условията на криза конкретните параметри на този елемент на маркетинг-микса се променят почти във всеки сектор, затова е от изключително значение степента на готовност на съвременните български фирми да го управляват на високо научно-практическо равнище.

Анализа на практиката показва, че само 58% от фирмите съобразяват промоционната си дейност и рекламата с етапа на жизнения цикъл на продукта. В 52% от анкетираните фирми не знаят какви са средните разходи за промоция

и реклама в сферата на тяхната дейност (т.е. нямат идея за най-простия индикатор на маркетинговите бариери), нещо повече 18% от тях считат че това не е от значение. Останалите 48% имат такава информация и поддържат нивото на собствените си разходи съобразявайки се с тези показатели. (41% близо до, а 7% се опитват да имат по-високи от средните разходи.)

Разходите за промоция и реклама (общ промоционен бюджет) се определят:

- като процент от обема на продажбите – в 20% от фирмите
- като процент от реализираната печалба – в 14%
- според текущите финансови възможности – 39%
- според конкурентния паритет – 15%
- други методи – 12%

Фиг. 12. Определяне на промоционния бюджет



На въпроса „Измерва ли се ефективността на промоцията и рекламата“ получаваме следните отговори:

- да, използват се избрани методи – 43%
- не това не е възможно – 18%
- обикновено резултатите са очевидни – 12%
- чрез въздействието върху обема на продажбите – 27%
- чрез възможността за позициониране на по-високи цени – 0%

Висок процент от фирмите посочват, че ефективността на промоцията и рекламата се измерва чрез въздействието ѝ върху обема на продажбите. Това са само част от ефектите, които възникват. Промоционната дейност, е процес на инвестиция, при който се създават голяма част от нематериалните активи на фирмата, това довежда възможността за реализиране на по-високи цени, което е и по-естествената ѝ функция като елемент на неценовата конкурентоспособност. Нито една фирма не е обърнала внимание на тази роля на промоцията и рекламата

в процеса на тяхното планиране, ресурсно осигуряване, провеждане и измерване на резултатите. Давайки тези отговори фирмите недвусмислено потвърждават, че разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране реализацията на продуктите и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособна пазарна позиция и елемент на маркетинговата структура.

Доста неприемливи са резултатите от позицията на европейските изисквания за включване на промоционната политика в маркетинговия микс като един от силните фактори за максимизиране на синергичните ефекти.

Трябва да се отчете и фактът, че фирмите, особено когато основно са позиционирани на вътрешните пазари, започват и развиват тази дейност в условията на частично или напълно отсъстваща пазарна икономика, както и силни нарушения на връзката разходи – ефект в условията на криза. При тези условия ефектите са трудно измерими и не винаги могат да бъдат планирани, не възникват според очакванията, както това става в добре регулираните развити пазарни икономики. Освен това кризисните фактори изискват стратегически подход, при който не се търсят само класическите, обичайни ефекти, а такива, свързани със запазване на продуктовото пазарното присъствие и дори гарантиране оцеляването на фирмите.

Тези до голяма степен обективни обстоятелства са в основата на лишените от системен характер, произволни, случайни и разпилени рекламни и промоционни дейности на българските фирми, които наблюдаваме. Има основание да се предполага, че при навлизането в бъдещ, по-благоприятен период тези негативни предпоставки ще отпаднат и можем да наблюдаваме бърз процес на развитие на промоцията и рекламата като неразделна част от пазарната политика на фирмите, обвързана с останалите управляеми параметри, превърнала се в съществен фактор за изграждане на фирмената конкурентоспособност.

3. Въздействие на кризата върху елементите на конкурентоспособността

Независимо че анализът на кризата, нейните особености на проявление в България, силата и посоката на оказваните въздействия не са пряка цел на това изследване, доколкото емпиричните наблюдения и изводи в него имат важно значение, тази тема следва да бъде изяснена, от гл.т. на фирмената стратегия и като въздействие върху отделните елементи на конкурентоспособността.

Голяма част от авторите, третиращи проблемите на кризата, ги разглеждат на макроравнище. Безусловно най-добрите начини за снижаване или премахване на неблагоприятните въздействия са в ръцете на държавната и муниципалната политика, още повече, че фирмената стратегия зависи от нея, т.е. тя следва да поеме въздействията на кризата, пречупени през призмата на съответната макроикономическа и регионална политика и промяната в елементите на конкурентоспособността.

Тук няма да даваме оценки или да търсим слаби места и грешки в действията на правителството, общинските структури, синдикатите, организациите на бизнеса,

независимо че считаме тяхната роля за изключително важен фактор, определящ развитието на кризата в България и ограничаването на неблагоприятните ефекти от нейното действие върху пазарното и икономическо състояние на организациите. Ще направим анализ на въздействието на кризата като обективен (фактически) екзогенен фактор и неговото влияние върху конкурентоспособността и фирмената стратегия.

3.1. Промяна в пазарното състояние и стратегическите възможности на фирмите в условията на кризата

В микроикономически план, силно въздействие върху възможностите за снижаване на неблагоприятните въздействия върху стопанските единици и излизане от кризата, има запазването на балансирана структура и икономически поносими вътрешноотраслови показатели

Една от най-опасните заплахи за състоянието на българската икономика е дестабилизирането на микроикономическата ситема – силно влошаване на състоянието на организациите, нарушаване развитието на жизнения цикъл на отраслите, техните структурни и икономически характеристики. Спадовете и фалитите, които довеждат до нарушаване на еволюцията на нормално развитие на подотраслите, сферите на производство, особено в условията на силно конкурентно предлагане на европейските пазари не оставят сериозни надежди за запазване на националното производство в съответните сфери. Възстановяването често пъти е невъзможно, прекъсва се или се забавя в дългосрочен план нормалното пазарно присъствие и развитие на цялата производствена сфера.

За реалното състояние на фирмите и тяхната оценка по отношение на въздействията на кризата можем да съдим от национално значимо проучване на НЦИОМ и БСК, проведено сред представители на бизнеса по метода на пряката анкета през м. юни 2010г., сред 580 фирми в цялата страна.

На въпроса „Как оценявате състоянието на Вашата фирма в настоящия момент“ като „лошо“ (25,4%) и „много лошо“ (7,8%) го оценяват 33,2% от фирмите. На въпроса „Как оценявате състоянието на Вашата фирма преди една година“ такива отговори дават 7,1% от фирмите („много лошо“ – 1,0%; „лошо“ – 6,1%). В отраслов разрез най-много негативни промени през 2010 г. търпят фирмите в сферите на строителството, транспорта, леката промишленост, услугите и търговията. За една година оценените като проспериращи фирми в тези сфери на дейност намаляват три пъти. Спад има и в сферата на туризма, но оценен в микроикономически план (с измерители за състоянието на фирмено равнище) не е толкова драстичен.

Посоченото изследване показва, че за едногодишен период, през м. юни 2010 рязко (приблизително два и половина пъти) намалява делът на фирмите, които оценяват състоянието си като добро или много добро.

Половината от всички фирми преминават в по-ниска оценка на състоянието в което се намират, като 50% от мениджърите, според които фирмата им е била

в много добра форма през 2009 г., признават, че през 2010 г. състоянието ѝ е добро; 55 % от твърдящите, че през миналата година фирмата им е била в добро състояние, определят ситуацията след 1 година като задоволителна; Половината от преценяващите, че през 2009 г. са били в задоволителна кондиция, определят като лошо състоянието си през 2010 г.

С различна сила протичат тези процеси в отделните стратегически групи, повлияни от тяхната големина, сила и степен на пазарно влияние. Повече от две трети от големите фирми (с над 250 заети лица) посочват, че бизнесът им е бил в добро състояние през 2009, като половината от тях запазват добрите си позиции и през 2010. За същия едногодишен период четири пъти намалява делът на малките фирми, чийто бизнес продължава да се развива добре. Големите фирми на основата на все още съхранения си потенциал се задържат в активна пазарна позиция, въпреки трудностите и проблемите, докато малките и средни фирми в много по-голяма степен се озовават в позициите на аутсайдери в своята сфера, не са в състояние да затворят ефективно възпроизводствения си процес и се борят буквално за оцеляването си.

Данните от посочените анкети илюстрират по безспорен начин и един друг извод – фирмите с чуждестранно участие по-лесно от останалите маневрират в условията на криза и успяват да запазят сравнително добри пазарни позиции. С влошени позиции са 20% от фирмите с чуждестранно участие и около 40% от фирмите, в които няма чуждестранно участие.

Предимството за фирмите, които работят основно за износ не е само в разширените пазари, но и във факта, че осъществяват бизнеса си в условията на различни отраслови характеристики (разширени до мащабите на ЕЕП или друга регионална структура, или интегрирани от средните показатели на страните-вносителки).

Като обобщение за последните три години, от 2008–2010 г. може да се посочи, че относителният дял на фирмите, които оценяват състоянието си като лошо и много лошо през 2009 г. нарастват почти 5 пъти в сравнение с 2008, през 2010 г. те отново се увеличават 3 пъти за да достигнат 33,2% (данните са изведени от 2 независими едно от друго анкетни проучвания и са съвместими дотолкова, доколкото и при двете можем да говорим за национална представителност – 430 и 580 фирми).

3.2. Особенности и изисквания за изграждане на фирмената стратегия в условията на криза

Силното влошаване на състоянието на организациите, което наблюдаваме, в периода на кризата и особено през последната година довежда до превключване на голяма част от тях (около една трета) към задържащи стратегии за оцеляване или жътва. Елементите на този вид стратегии, в голямата си част дефанзивни, не допринасят за нормалното пазарно развитие и поведение на фирмите. Те снижават драстично или изобщо изключват елементите на иновационно развитие, въвеждане

на технически, технологични или организационни нововъведения, адаптиране към съвременните характеристики и изисквания на вътрешните, европейските и международните пазари. Загубвайки тази перспектива, посочените фирми се лишават от възможности за реализиране на конкурентни преимущества и което е много по-страшно от възможности за проектиране и създаване на такива в дългосрочен план.

Конкурентоспособността им, която е правопрпорционална на техния пазарен дял, остава базирана единствено на изградените в предишен стратегически цикъл силни страни. Те все още носят пазарни преимущества и на тяхна основа фирмите поддържат пазарното си присъствие и съответните обеми продажби. В най-добрия случай, отчитайки и един момент на общо забавяне еволюцията на отрасъла, на иновационните цикли и движещите фактори за определяне продължителността на ЖЦП, тези фирми се наричат „междинни“, те са от типа „по средата“ и имат незавидно стратегическо положение. Това означава изчерпване елементите на разходно и ценово лидерство или фокус, ниска рентабилност, отсъствие на иновация, както по отношение на нови продукти, така и по отношение на развитие на продуктовете листи на съществуващите, изоставане от процесите на продуктовата диференциация, загуба на клиенти.

Изхождаме от Модела на Майкъл Портър за стратегическото фирмено планиране и развитие, в основата на който е заложена необходимостта от поддържане на дългосрочно устойчиво конкурентно преимущество. Стратегическата позиция на „междинната фирма“ е неизгодна, има временен характер. Поради непрекъснатата загуба на конкурентоспособността си тези фирми биват изтласквани от пазарите от разходните и диференциращи лидери или от малки и средни фирми с добра фокусираща стратегия.

Стратегическите възможности за такива фирми, залегнали „по средата“ се разделят на две алтернативи: планирано и при минимални инвестиции и разходи да се оттеглят от пазара в средносрочен план като реализират в максимална степен възможностите си за рентабилен бизнес (стратегия „Жътва“) или изработване на нова стратегия за изграждане на конкурентно преимущество (ценово, неценово, от типа скрита ценова КС) – Разходно лидерство, Диференциация или Фокус. Това предполага ново решение на баланса между пазарния дял и рентабилността, намиране и активиране на значителни ресурси, поемане на съответни рискове.

От гл. т. на присъединяването ни към ЕС и осъществяването на дейността на фирмите в Единния европейски пазар (имат се предвид различията по отношение на променените отраслови характеристики, сила и посока на въздействащите фактори, структура на отрасъла по стратегически групи, водещи фирми, динамика на цените и продуктовата диференциация, възможности за инвестиране и пр), стратегията „Фокус“ добива допълнителни преимущества при избора от страна на българските фирми и стратегически бизнес единици. Преди всичко,

една тясно дефинирана стратегическа цел може да бъде преследвана по-успешно и по-ефективно, отколкото когато тя е отнесена към отрасъла, подотрасъла, бранша или сферата на производство (и съответния пазар) като цяло. От друга, кризата, затруднения достъп до финансови и други ресурси, стагниращите пазарни потенциали и пр. правят тази стратегия изключително атрактивна в настоящите условия.

Големият въпрос е по какъв начин може да се помогне на тези фирми. Конкуреннтното напрежение и риска се засилват по отношение на всеки един от структурните елементи. Интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция и съответно рисковите компоненти бързо нарастват. Ако не се изградят условия за излизане от това положение, може да се достигне до много проблемни пазарни ситуации, засягащи цели отрасли, като сериозни ценови шокове, значителни загуби на пазарни потенциали от страна на българското производство, нерационално вътрешно реструктуриране на отраслите, забавяне и трудно преодолимо изоставане, вкл. и от страна на водещите фирми.

3.3. Микроикономически ефекти от развитието на кризата в България

За бизнеса в България през 2009 г. икономическата криза се проявява най-силно чрез свиване на потреблението и намаляване на пазарните потенциали (за 68% от анкетираните) и увеличаване на междуфирмената задлъжнялост. 54% от фирмите се оплакват от голямо забавяне на дължими към тях плащания, 16% признават забавени от тях парични трансфери. За разлика от предишната 2008 година, когато липсата на квалифицирана работна ръка и лошата нормативна уредба са били водещи фактори.

(Според изследване, проведено в рамките на Международния технически панаир в Пловдив м. октомври 2009 г. чрез стълка са подбрани и анкетирани 430 представители на български и чуждестранни фирми, работещи на българския пазар. Преобладаващата част – 74% от фирмите, участвали в анкетата са български, без чуждестранно участие в тях)

Осем месеца по-късно, през м. юни 2010 г. последствия от директното въздействие на кризата върху тях посочват значително по-голям брой фирми: Свиването на потреблението и намаляване на пазара като фактор за влошеното си състояние посочват 86% от фирмите. За по-малко от една година (октомври 2009 до юни 2010 г.) броят на компаниите, които отчитат спад на оборотите се е увеличил с 18 пункта. „От редуцирането на оборотите са засегнати в най-голяма степен фирмите, които оценяват състоянието си като слабо или много слабо, средните и малки фирми, с персонал под 50 човека. В отраслов разрез, най-силно засегнати са строителството, транспорта и туризма.

Междуфирмената задлъжнялост продължава да бъде вторият по важност проблем за компаниите през 2010 г. Голямо забавяне на дължими плащания от страна на други фирми като фактор на кризата посочват 51,3% от анкетираните, голямо забавяне на дължими плащания от страна на държавата или местната администрация има при 18,2% (почти 70% ако разгледаме задлъжнялостта в широк смисъл), забавено възстановяване на кредита – 11,5%.

В доклада на Лидия Йорданова направен на кръгла маса „Икономическата криза – законодателството в подкрепа на бизнеса“, 2010 г., се посочва, че през последните няколко години междуфирмената задлъжнялост в България става по-голяма от БВП на страната. НЦИОМ регистрира, че през 2010 г. едва една трета от фирмите нямат просрочени несъбрани вземания. Това са преди всичко фирмите с над 50% чуждестранно участие, микропредприятията с наети до 10 души персонал, както и работещите в сферата на търговията, селското стопанство и туризма.“ Колкото и да са субективни усещанията на мениджърите, колкото и сериозни проекции в тях да намират страховете нагласи пред неясното бъдеще, картината на масовите настроения в бизнеса може да се определи като тревожна. Намаленото потребление и страховете от големи покупки определено свиват пазара в редица процъфтявали до преди година сфери като строителството, услугите, леката промишленост и търговията.“ (Пак там)

В същото време 24% процента от действащите фирми признават, че самите те са длъжници, като колкото икономическото състояние на организациите е по-добро, толкова по-малък е относителният дял на задължените. Всички фирми, които са в много добро състояние са изрядни в плащанията си, нито една от попадналите в изследването не забавя дължими суми.

По такъв начин се формира едно своеобразно „натрупване“ на задлъжнялост и повече от 60% от фирмите, запазили просперирания си бизнес са жертва на забавено дължимо плащане. При постоянното нарастване на междуфирмената задлъжнялост, която надхвърля един път и половина БВП, може да си представим как лавинообразно този неблагоприятен фактор се стоварва върху водещите фирми, от които очакваме да останат гръбнак на отраслите, да гарантират тяхното оцеляване като ги задържат по време на кризата в съответния етап на жизнения цикъл, да запазят естествената еволюция на отрасъла и да го предпазят от срутване и упадък.

Като обобщение на разгледаните изследвания и резултатите от представените анкетни проучвания можем да изведем следните оценки за състоянието и проблеми на националния бизнес в условията на протичащата в момента икономическа криза.

Както се посочва в доклада към цитираното изследване има различия относно степенуването на проблемите в зависимост от отрасъла и големината на фирмата: Стагнирането на пазарите е основен проблем най-често за заетите в сферата на промишлеността, за средните и за големите предприятия. Нелоялната конкуренция и липсата на капитали създават неблагоприятни условия за развитието на фирмите производители и вносители на селскостопанска техника, както и на тези, работещи в областта на транспорта. Корупцията на държавните служители също е посочена като сериозна спънка, предимно за работещите в сферата на услугите и на енергетиката.

За периода септември 2008 г. до ноември 2009 г. 67,5% от фирмите отчитат намаляване на оборота си. Едни от най-често срещаните промени в страте-

гията на фирмите, които ръководствата еднозначно обясняват като реакция на кризата и нейното развитие, са свързани със замразяване размера на трудовите възнаграждения (38 % от анкетираните), съкращаване на персонал (24 %), намаляване на работното време на част от служителите или принудително излизане в неплатен отпуск (19%). Ограничаване или прекратяване на части от дейността посочват 9%.

Изключително негативни са промените, които са свързани с отказ от планирани по-рано инвестиции (за нови ДМА, ноу-хау, обучение на персонала и пр.), осъществени при 35 % от анкетираните.

Фирмите с чуждестранно участие по-лесно от останалите маневрират в условията на криза и успяват да запазят сравнително добри пазарни позиции. С влошени позиции са 20% от фирмите с чуждестранно участие и около 40% от фирмите, в които няма чуждестранно участие.

Предимството за фирмите, които работят основно за износ не е само в разширените пазари, но и във факта, че осъществяват бизнеса си в условията на различни отраслови характеристики (разширени до мащабите на ЕЕП или друга регионална структура, или интегрирани от средните показатели на страните – вносителки).

Кризата е изключително силен фактор, който въздейства върху фирменото състояние директно – чрез елементите на хоризонталната конкуренция, които са на входа и изхода на фирмите, оказвайки съществени въздействия върху ценовите и качествени измерители на бизнеса, като ги принуждава да снижават рентабилността и оборотите на бизнеса си. 51% от фирмите за периода 2009–2010 г. преминават в по-долна група при оценка на пазарното си състояние.

Кризата въздейства върху фирмите и като индиректен (опосредствен) фактор чрез неблагоприятните бизнес условия, нарастващите заплахи от новонавлизащи чуждестранни фирми и понижената защитимост по отношение на нови продукти и услуги, както и продукти-заместители.

Един от най-тежките фактори, определящи повишаването на интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция е стагнирането и дори намаляването на покупателната способност и съответно пазарните потенциали. Продължителното поддържане на подобни състояния довежда конкуренцията до интензивност, която засяга технико-икономическите оптимуми и технико-икономическите минимуми до излизане на играчи от отрасъла. Силната степен на натиск върху фирмите рязко увеличава рисковите компоненти и съответно възвращаемостта. Контролът върху разходите придобива ключово значение.

3.4. Влияние върху състоянието и развитието на отрасъла

Посочените въздействия на кризата като микро- и макрофактор са силно неблагоприятни както за отделната фирма така и за нормалното развитие на отраслите. Нарушават се съотношенията между играчите в съответните стратегически групи. Стратегическото картографиране показва необходимост от пропорцио-

нална съразмерност между тях, особено ако се търси възможност за получаване на важни за съвременната икономика ефекти от развитието на регионална интеграция, създаване на кълстери и пр.

На отраслово равнище (подотрасъл, бранш, сфера на производство) се наблюдават явления като излизания от отрасъла, конкурентите рязко намаляват, фирмите, които остават имат перманентно ниски и намаляващи маржове, в по-късните етапи на стагнацията цените може и да нараснат. Малката продуктова диференциация, неравномерното качество, ниските разходи за промоция и реклама, нисък коефициент A/S и пр. са характерни за упадък на отрасъла – четвъртия етап от неговия жизнен цикъл.

В условията на криза се увеличава неопределеността на бизнес средата. Особено неблагоприятно за действащите бизнес единици е нарастването на неопределеността в развитието на жизнения цикъл (еволюцията) на отраслите. Това е една от най-тежките за преодоляване последици за стратегическото фирмено управление защото стават много трудни анализът и прогнозирането на отрасловите характеристики, размера и вида на вътрешно-отрасловата конкуренция и съответните видове рискове. Нараства необходимостта от увеличаване на количеството и достоверността на информацията, която се събира, от моделиране на въздействията на макроикономическите и извъникономическите фактори върху фирмата, пречупено през фокуса на вътрешно-отрасловите промени. Ролята на фирменото управление, на ефективните мерки за адаптирането на стратегическите и оперативни параметри добива водещо значение в условията на повишена степен на неопределеност на бизнес средата.

Нарушава се структурата на отрасъла по отношение на съществуващите баланси между основните съотношения на движещите конкурентни характеристики, между ценовата (вкл. скритата ценова) конкурентоспособност и неценовата конкурентоспособност, пряко свързани с вида на реализираните пазарни преимущества и съответното разпределение на пазарните дялове. Задълбочаването на този процес се вижда ясно в голяма част от отраслите с помощта на показателите ценови индекс и различия между търговските марки (дори и с по-ограничения показател средни разходи за промоция и реклама за единица реализация).

Този процес на отраслов дисбаланс засяга силно малките и средни предприятия, които обаче са значително по-адаптивни в стратегическо отношение, на основата на репозициониращите и фокусиращи стратегии.

Той е много трудно преодолим и за големите играчи от първа стратегическа група, защото пряко засяга пазарната реализация на водещите конкурентни преимущества които са реализирани или се реализират в стратегиите им на разходно и/или ценово лидерство и диференциация. Затруднява се основната стратегическа задача на съответната фирма или стратегическа бизнес единица да ги изгради, реализира и превърне в дългосрочно защитими. Ролята водещите фирми в развитието на отрасъла (подотрасъл, бранш или сфера на производство) е да бъдат

негов гръбнак по отношение на заплахите на хоризонталните елементи на конкуренцията. Стратегическия дисбаланс, който те изпитват при реализирането на целите си в резултат на кризата, разкрива обратната връзка в процеса на нейното негативно влияние в микроикономически план.

Получава се затворен кръг от права – нарушеният отраслов баланс влияе негативно върху фирменото развитие и обратна връзка – стратегическото дестабилизиране на водещите фирми засилва и задълбочава процеса на влошаване на основните отрасли характеристики. Това е много опасна, мултиплицираща зависимост и единствено премахването или отслабване на негативите на външните (извънотраслови) фактори може да превърне процеса в затихващ. Идва важната, решаваща роля на държавата и нейната икономическа и антикризисна политика за реализиране на мерки, съхраняващи основните производствени и пазарни структури.

Основен извод, който се натрапва е, че ако продължително време се поддържат изброените външни за отраслите стагниращи фактори и не се вземат активни мерки за тяхното ограничаване или премахване, вътрешните отрасли характеристики достигат ниски стойности, довеждащи до принудителен, (предизвикан от извънотраслови фактори) упадък на отрасъла. Като най-силно заплашени могат да бъдат посочени сфери като строителството, услугите, леката промишленост и търговията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите по отношение на стратегическата фирмена политика в процеса на адаптиране към предизвикателствата на европейския пазар, потвърждават доста песимистична картина,

Обобщено най-важните изводи от направения анализ на състоянието и готовността на фирменото управление и равнището на използваните фирмени стратегии, са следните:

1. Използването на съвременни подходи и методи за стратегическо фирмено управление и изграждането на модерна пазарна стратегия е част от реалната дейност на българските фирми. Допускат се, обаче, съществени слабости, като основните са:

а) Отсъствие на яснота за характера на конкурентното предимство и вида на стратегическото позициониране. Не се анализира структурата на отрасловата конкуренция, съотношението и ролята на конкурентните сили, вида на основните конкурентни противопоставяния и заплахи.

б) Състоянието на дейностите, свързани с вътрешнофирмения и ситуационния анализи показва, че в своята дейност фирмите отделят по-голямо внимание на вътрешните, отколкото на външните фактори. Тази често срещана грешка се дължи на по-доброто познаване на вътрешните ресурси и възможности, но така се пренебрегва и изпуска задължителното условие управленските параметри да

се извеждат и адаптират с динамичните промени в пазарната среда в стратегически план. Основните заплахи, идват от промените във външните фактори, които пряко (чрез елементите на хоризонталната конкуренция) или косвено (вертикалните конкурентни сили) ще влияят върху фирмените резултати и конкурентоспособността.

в) Анализът на конкуренцията в сферата на дейност на фирмите, по отделни елементи (конкурентни сили, видове заплахи, родова конкуренция) показва една доста тревожна картина на стратегическото управление на българските фирми. В условията на криза, когато най-съществените промени се очаква да настъпят в сферата на конкурентната структура, вида и характера на заплахите, повече от 70% от големите фирми вземат стратегически решения, изграждат фирмената си политика и ще се борят за запазване и увеличаване на конкурентоспособността си на основата на „средна представа“ за интензивността на конкуренцията. Причина за този застрашително неблагоприятен резултат е и отсъстващата или недостатъчно развитата консултантска дейност в сферата на фирменото управление.

2. В съвременните условия на осъществяване на дейността на фирмите, онези от тях, които са успели или успяват да репозиционират дейността си на европейските пазари са най-слабо засегнати от кризата и първи успяват да излязат от нея. Свързано е с по-благоприятното развитие на отрасловата еволюция и жизнените цикли на продуктите в условията на европейските пазари, в сравнение с националния пазар. Предимството за фирмите, които работят основно за износ, не е само в разширените пазари, но и във факта, че осъществяват бизнеса си в условията на различни отраслови характеристики (разширени до мащабите на ЕЕП или друга регионална структура, или интегрирани от средните показатели на страните-вносителки).

3. Европейският пазар поставя задължителни и много високи качествени параметри и изисквания по отношение на технико-икономическите и експлоатационни характеристики на стоките и услугите. Това високо ниво на изискванията се превръща в своеобразна бариера и в известна степен намалява възможностите за конкуренция чрез продукта, когато отсъства елементът уникалност. Неценовата конкурентоспособност на фирмите се променя и в условията на вътрешните пазари.

4. Ценовата политика е най-чувствителният елемент на пазарното управление и средство за позициониране на конкурентните предимства. Относително добри резултати, за състоянието на управленската практика на българските фирми, се получават по отношение равнището на използване на методите и средствата за изграждане на системата на цените. Това е най-трудната за управление сфера, която най-динамично е засегната от кризата.

5. Промоционната дейност на фирмите продължава да бъде лишена от единен, системен подход при оптимизиране на дейностите на елементите на промоционния микс, не е обвързана с останалите управляеми параметри на

маркетинг микса, не е съобразена с отрасловите характеристики. Фирмите разглеждат промоцията и рекламата като фактор за стимулиране на реализацията на стоките и услугите, а не като системен фактор за изграждане на конкурентоспособността на стратегическата пазарна единица. Информационните и рекламни мероприятия продължават да са произволни и до голяма степен случайни.

6. Кризата е изключително силен фактор, който въздейства върху фирменото състояние директно – чрез елементите на хоризонталната конкуренция, които са на входа и изхода на фирмите, оказвайки съществени въздействия върху ценовите и качествени измерители на бизнеса, като ги принуждава да снижават рентабилността и оборотите на бизнеса си. Кризата въздейства върху фирмите и като индиректен (опосредстван) фактор чрез неблагоприятните бизнес условия, нарастващите заплахи от новонавлизащи чуждестранни фирми и понижената защитимост по отношение на нови продукти и услуги, както и продукти-заместители. За периода 2009–2010 г. 1,51 % от фирмите преминават в по-долна група при оценка на пазарното си състояние.

7. В условията на криза се увеличава неопределеността на бизнес средата. Един от най-тежките фактори, определящи повишаването на интензивността на вътрешноотрасловата конкуренция, е стагнирането и дори намаляването на покупателната способност и съответно пазарните потенциали. Продължителното поддържане на подобни състояния довежда конкуренцията до интензивност, която засяга технико-икономическите оптимуми и технико-икономическите минимуми до излизане на играчи от отрасъла. Силната степен на натиск върху фирмите рязко увеличава рисковите компоненти и съответно възвращаемостта. Контролът върху разходите придобива ключово значение.

8. Нарушава се структурата на отрасъла по отношение на съществуващите баланси между основните съотношения на движещите конкурентни характеристики, между ценовата (вкл. скритата ценова) конкурентоспособност и неценовата конкурентоспособност, пряко свързани с вида на реализираните пазарни преимущества и съответното разпределение на пазарните дялове. Задълбочаването на този процес се вижда ясно в голяма част от отраслите с помощта на показателите ценови индекс и различия между търговските марки (дори и с по-ограничения показател средни разходи за промоция и реклама за единица реализация). Този процес на стратегически дисбаланс засяга силно малките и средни предприятия, независимо, че те са по-адаптивни на основата на репозициониращите и фокусиращи стратегии Той е много трудно преодолим и за големите играчи от първа стратегическа група. Получава се затворен кръг от права – нарушеният отраслов баланс влияе негативно върху фирменото развитие и обратна връзка – стратегическото дестабилизиране на водещите фирми засилва и задълбочава процеса на влошаване на основните отраслови характеристики. Това е много опасна, мултиплицираща зависимост и единствено премахването или отслабване на негативите на външните (извънотраслови) фактори може да превърне процеса в затихващ.

9. Посочените въздействия на кризата като микро- и макрофактор са силно неблагоприятни както за отделната фирма, така и за нормалното развитие на отраслите. Последствията: дисбаланс в съотношенията между играчите в съответните стратегически групи; перманентно ниски и намаляващи маржове; свиваща се продуктова диференциация; неравномерно качество; ниски разходи за промоция и реклама, нисък коефициент A/S ; драстично намаление на разходите за иновационно развитие, технически, технологични или организационни нововъведения и пр. са характерни за упадъка на отрасъла – четвъртия етап от неговия жизнен цикъл.

10. Основен извод, от анализа на микроикономическите въздействия на кризата е, че ако продължително време се поддържат изброените стагниращи фактори и не се вземат активни мерки за тяхното ограничаване или премахване, вътрешните отраслови характеристики достигат ниски стойности, довеждащи до принудителен упадък на отрасъла. Като най-силно заплашени могат да бъдат посочени сфери като строителството, услугите, леката промишленост и търговията.

Голяма част от тези изводи, резултат от изследването, направено през м. декември 2010 г., съвпадат с такива, направени в предишни изследвания и публикации на автора. Това показва забавено и трудно отстраняване на негативните практики и отсъствие или недостатъчно ефективно използване на съвременни методи за анализ, прогноза и планиране при изграждането на стратегическото фирмено управление, както и повторение на некоординираността и дефицит на системно мислене и действие при оперативното пазарно позициониране на фирмите и стратегическите бизнес единици. Като съществена причина за тези състояния можем да изтъкнем условията на криза, в които осъществяват дейността си българските предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Инструментариум на изследването

За целите идентифицирането и анализа на изследвания проблем (а именно: практиките на междуфирмени дейности, целящи постигането на по-висока конкурентоспособност) за набиране на първичната информация е използвана методиката на пряко полустандартизирано интервю.

Рамка на извадката

Оформянето на рамката на извадката за българските фирми е проблемно, поради факта, че в България все още не съществува интегрирана база данни за развиващите стопанска дейност фирми, а Търговският регистър е непълен и към момента са регистрирани не повече от половината фирми. Този факт създава редица затруднения, които трябва да се преодолеят, за да отговори получената извадка на научните критерии за представителност.

В случая за рамка на извадката са използвани две бази данни – на „Сиела“ и свързаната с нея база на „Golden Pages“. Предимството на тази база е, че в нея присъстват само проверено работещи фирми. Недостатък е, че част от фирмите присъстват с адрес по регистрация, което води до известни затруднения при намирането на такива фирми, попаднали в извадката. Общият брой на фирмите в тези бази данни е около 200 000, което по наша оценка е и броят на почти всички действащи фирми в България.

Обем на извадката

Тъй като няма предварителна информация относно очакване на важни относителни дялове в популацията, обемът на извадката е оценен при допускането за 50% относителни дялове при максимална процентна грешка от около 2%. Това дава обем от 500 фирми. При очакван отказ на около 20% от фирмите извадката беше завишена с около 100 допълнителни фирми. Окончателният стартов обем беше 600 фирми.

Модел на извадката

Поради твърде неравномерното разпределение на фирмите по местоположение и брой на наетите лица (вж. Таблица 1), директният прост случаен подбор не е подходящ за извличане на извадковите единици. Теорията и практиката показват, че в такава ситуация стратифицираната извадка е по-добрият избор на модел. След стратификацията случаите са избирани по случаен начин.

Извадката е стратифицирана по: а) населено място) и б) брой наети работници. За всяка клетка от Таблица 1 по случаен начин да се получава съответният брой координати на фирмите (адрес, телефон, име на управителя/собственика) съобразно зададената структура. Вж. (1)

При изграждането на въпросите се поставя и проблема за оценка на съответната дейност от страна на представителите на високия мениджмънт по отношение на ефективността и резултатите, свързани с изграждането на микроикономическата фирмена конкурентоспособност. По такъв начин се достига до една количествена експертна оценка за действието и равнището на ефективност на съответния фактор (показател, измерител и пр.)

Инструментариумът на изследването включва:

➤ Инструкция за провеждането на проучването сред собственици и мениджъри на фирмите, попаднали в извадката.

➤ Въпросник за изследване.

Инструкцията за провеждането на проучването посочва стъпките на проучването и по-важните моменти в непосредственото набиране на информацията. Информацията, която се съдържа в инструкцията, е свързана с това:

➤ Как трябва да се представя изследването, какви са неговите цели, екип, който го реализира и т.н.

➤ Как се идентифицират фирмите, които подлежат на изследване (методика на извадката).

- Как трябва да се осъществи подборът на лицата, с които конкретно се провежда интервюто.
- Изисквания за стриктност на информацията, прецизност на попълване;
- Особени въпроси и изисквания към тях (терминологичен речник на основните изучавани понятия).
- Срок за изпращане на попълнените въпросници и точен адрес на изпращане.

Интервюто се провежда лице в лице с респондента, отговарящ на зададените критерии. Интервюерът разполага с набор от въпроси към респондента, които трябва да го насочат към спецификата на изучавания проблем. Интервюерът е задължен да зададе всички въпроси, включени във въпросника за интервю, следвайки зададената във въпросника последователност.

Въпросникът за полустандартизирано интервю съдържа 3 типа въпроси:

I) *Закрити* (затворени) въпроси – интервюираният избира своя отговор от списъка с предварително зададените от изследователите възможности. Този тип въпроси съдържат предварително формулирани варианти на отговор, сред които изследваните лица трябва да отбележат онзи от тях, който покрива най-пълно тяхното мнение.

От гледна точка на броя на възможните отговори закритите въпроси се делят на: 1) въпроси с възможност за един отговор и 2) въпроси с възможност за повече от един отговор².

II) *Полуоткрити* (полузакрити) въпроси. Полуоткрити въпроси са онези, при които наред с изредените възможности за отговор е включена и допълнителна възможност от рода на „друго, посочете какво“. С този тип въпроси се преодоляват свързаните с изчерпателността на отговорите проблеми, съпътстващи закритите въпроси.

III) *Открити* (отворени, свободни) въпроси. Открити са онези въпроси, които позволяват респондентът да формулира свободно своя отговор, без да бъде принуждаван да се вмести в някакви предварително зададени граници. Те се задавани в случаите, когато не е възможно да се формулира изчерпателен набор от опции на отговор.

(1) Например, в съответствие с относителния дял в първата клетка на Таблица 1, необходимо е да се извлекат (при общ брой на фирмите около 600) адресите на 126 фирми от София с брой наети служители от 0 до 9.

Така приетият подход на получаване на извадката възпроизвежда разпределението на фирмите по местоположение и брой на наетите лица поради предварителната стратификация и на структурата по сектори (икономически дейности) чрез случайната схема на подбор.

² Като специфична разновидност на закритите въпроси са *дихотомните*. При тях отговорите представляват две взаимноизключващи се алтернативи. Най-често това са твърдително-отрицателни твърдения от типа „да“ – „не“.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Основни принципи и методика за изграждане на анкетната карта. Групиране на въпросите

Изследването ще съдържа резултати от представително анкетно проучване, като тук се спираме на методиката на изграждане на анкетната карта, вида и характера на въпросите, тяхната обвързаност и обработка. Освен анализ на резултатите от анкетата, предстои да се извършат дълбочинни интервюта, key-study и фокус-групи, които да потвърдят и конкретизират получените резултати, като помогнат да се изведат водещи фирмени и браншови (отраслови) практики, подходящи и полезни за обобщения по отношение на конкурентоспособното стратегическо пазарно управление на българските фирми.

Въпросите, които се подлагат на обсъждане и по които целенасочено ще бъде събирана и обработвана първична информация, могат да се разделят на две големи групи:

1. Въпроси, отнасящи се до определяне равнището и качеството на стратегическото пазарно управление на фирмите, като елемент на фирмената конкурентоспособност (стратегически параметри);

Доколкото стратегията на фирмата оптимизира най-доброто (с най-високи синергични ефекти) съчетаване на вътрешните фактори – силните и слаби страни и външните – възможностите и заплахите на бизнес средата тя е носител, сама по себе си на изключително важни синергични ефекти, които са резултат от съвместното действие на тези две групи фактори и условия.

Тази група въпроси цели да дефинира относителната важност на основните показатели от двете групи фактори, чието успешно съчетаване довело до (вътрешнофирмена синергия) успех отделните фирми според оценката на техните собственици или мениджъри. Ще бъде направен опит да се ранжират споменатите ефекти с цел получаване на количествена оценка на отделните фактори.

2. Въпроси, отнасящи се до определяне равнището и качеството на стратегическото маркетингово управление на фирмите, като елемент на фирмената конкурентоспособност (инструментални параметри).

Едва ли е необходимо да доказваме наличието на синергия от съвместното използване на елементите на маркетинг микса. Тази синергия е в пъти по-голяма от простия сбор на ефектите от отделните елементи. Целта тук е да отговорим на въпроса кои от елементите на маркетинговата структура се използват най-пълноценно и ефективно от мениджмънта на българските фирми и кои синергии и ефекти са постигнати в маркетингов план. Отново ще се опитаме да ранжираме отговорите с цел количествена оценка и сравнение.

Във всяка от групите следва да има обобщаващи въпроси, засягащи елементите на синергия от едновременното използване на два или повече фактора или наличието на системен подход, при който локалните оптимуми са подчинени

и коригирани от търсения глобален оптимум при изграждане и реализиране на фирмената стратегия и пазарна политика. Ще се търсят качествени и количествени резултати при анкетното проучване.

Въпросите от първата група са обединени в подгрупи, както следва:

1.1. Въпроси, отнасящи се до информационното осигуряване на фирмата, вида и характера на използваната информация, измерване на вътрешни и външни показатели.

1.2. Въпроси, изясняващи използването на елементите на ситуационния анализ при изграждането, реализирането и контрола на фирмената стратегия (равнище СБЕ).

1.3. Въпроси, изясняващи степента на познаване и използване на елементите на вътрешнофирмения анализ (верига на стойността).

1.4. Елементи на корпоративното управление, методи за оптимизиране на корпоративния портфейл, управление на риска.

Въпросите от втората група са обединени в подгрупи, както следва (инструментални стратегически показатели):

2.1. Въпроси, изясняващи продуктовата политика на СБЕ, ЖЦП – анализ, влияние върху стратегическите решения.

2.2. Въпроси, свързани с дистрибуционната стратегия на фирмата и фирмената логистика.

2.3. Въпроси, свързани с определяне равнището на изградената и използвана ценовата стратегия на фирмата.

2.4. Въпроси, свързани с промоционната дейност като елемент на конкурентоспособността.

2.5. Взаимозависимост и системен подход при изграждането на маркетинговата цел и стратегия.

Изводите, получени в резултат на представеното изследване, се обобщават от позицията на качествения анализ. Предпочита се дефиниране и конкретно, експлицитно разискване на слабите страни на фирмените дейности, от гл. т. на основната цел – те да бъдат представени в светлината на ролята им при оценка на синергията като фактор на конкурентоспособността. За целите на сравнителния анализ и особено за проследяване на динамиката и промяната в равнището на използване на съвременните управленски методи и подходи при изграждане на фирмената конкурентоспособност е твърде интересно да се дефинират обобщаващи показатели, които дават възможност за количествени оценки и съпоставяния, както и за извеждане на синергичните ефекти в качествен и количествен аспект.

Методиката за определяне на комплексни показатели може да бъде изградена на основата на различни подходи. Безусловно тя силно зависи от предназначението на изследването и анализа. Тук основната идея е да послужи за целите на един бъдещ сравнителен анализ със съответните показатели за следващи периоди.

За такъв сравнителен анализ е най-добре да се ранжират показателите и да се запази възможността за лесно декомпозиране на всеки от обобщаващите или комплексни показатели. Това дава възможност при анализа да се видят посоките на изменение (обобщените интегрални показатели), както и ролята на отделните фактори – измерителите. Динамиката на протичането на тези процеси е изключително интересен въпрос, особено от позициите на въздействието на кризата върху българската икономика.

От друга страна тази информация е много добра основа за анализ на обобщените показатели като фактори на конкурентоспособността. Интересна е възможността да се заложи предварително разработена концепция (философия) за тяхната роля, която рефлектира в ранжирането и тегловите коефициенти на параметрите при изграждането на комплексните показатели.

От гледна точка на целите на настоящата работа – да се проследи състоянието на стратегическото пазарно управление на българските фирми и да се разкрият неговите силни и слаби страни, като елементи на конкурентоспособността на фирмите, както и да се посочат възможностите за подобряването ѝ чрез усъвършенстване на маркетинговия подход и управление, считаме, че по-подходящ би бил първият подход, без да се отричат възможностите които дава използването на втория.

Интересните резултати, които биха могли да се получат чрез ранжиране, например като отношение на съответния показател към средноотрасловите или по стратегически групи и пр. излизат извън целите на тази работа и могат да са обект на самостоятелна тема, особено при налична първична информация.